Stockholm 1975

MÄNNISKOR I ETT FÖRETAG

Lennart Brunander

MÄNNISKOR
I ETT FÖRETAG

AKADEMISK AVHANDLING

som för vinnande av doktorsexamen
med samhällsvetenskapliga fakultetens tillstånd
framlägges till offentlig granskning
tisdagen den 3 juni 1975 kl 10.00
vid Stockholms Universitet
hörsal 4, hus B, Frescati

av

Lennart Brunander
fil.lic.

Stockholm 1975

PEDAGOGISKA INSTITUTIONEN
STOCKHOLMS UNIVERSITET
IAN-rapport nr 161

MÄNNISKOR I ETT FÖRETAG

Lennart Brunander

På min avdelning finns det sex personer som är rädda för mig och en liten sekreterare som är rädd för oss allihop. Jag har ytterligare en person som arbetar under mig och som inte är rädd för någon, inte ens mig, och skulle gärna ge honom sparken direkt, men jag är rädd för honom.

- - - - -

Företaget präglas av välvilja. De flesta där är trevliga och atmosfären är för det mesta kamratlig. Kontorsinredningen är glad och ljus, särskilt i mottagningsrum och väntrum. Där är en massa orange och en massa havsgrönt.

- - - - -

Jag tror att det kanske alltid finns åtminstone en person på varje företag idag som långsamt håller på att bli galen.

(Ur Joseph Heller, Nånting har hänt)

UNIV. LEIDEN BIBL.

FÖRORD

Det finns många människor från Företaget med i denna avhandling. Under de år jag arbetade i Företaget hade jag kontakt med cirka 500 personer. Med några hade jag mycket nära kontakt. Att ni alla betytt mycket för min personliga utveckling och för denna avhandling förstår ni när ni läser fortsättningen. Till Er alla vill jag säga ett varmt tack. I detta tack inkluderar jag också företagsledningen som gett mig sitt medgivande att använda visst utredningsmaterial.

I Arbetsgruppen för pedagogisk analys av relationerna mellan individ, arbete och närmiljö - IAN - vid pedagogiska institutionen, Stockholms Universitet, har jag fått stöd, stimulans och konstruktiv kritik. Arbetsgruppens ledare, Torbjörn Stockfelt, har varit min handledare. Hans stimulans att söka och formulera det som är väsentligt samt hans pedagogiska skicklighet att stimulera forskningsprocessen har hjälpt mig att arbeta i en riktning som jag själv tror på. Av gruppens övriga medlemmar vill jag nämna Arvid Löfberg, med vilken jag upprepade gånger diskuterat pedagogisk teori i relation till organisationsteori. Till Er och till övriga medlemmar i gruppen som hjälpt mig vill jag säga ett varmt tack.

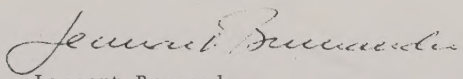
Den pedagogiska grundsyn och teori samt det förhållningssätt som präglar denna avhandling har växt fram genom återkommande diskussioner med kolleger och elever vid pedagogiska institutionen. Mot bakgrund av den allmänna pedagogiska debatten har vi prövat idéer och förhållningssätt. Psykologilärare och elever vid Socialhögskolan i Stockholm har påverkat mig i frågor som gällt individens identitetsutveckling. Till Er alla vill jag säga ett varmt tack för det ni gett mig i dessa sammanhang.

Organisationsfrågor har jag diskuterat med Åke Jerkedal, PA-rådet, Stockholm, och Hunter Mabon, företagsekonomiska institutionen, Stockholms Universitet. Jag tackar Er för konstruktiv kritik och väsentlig information i frågor som gäller organisationens relation till individen.

Till dem som hjälpt mig att färdigställa avhandlingen vill jag också säga ett varmt tack. Gunnel Thunberg har renskrivit mitt manuskript. Viola Pehrsson har biträtt med administrativa insatser. Judy Ringenson har översatt sammanfattningen till engelska.

Min fru Barbro och våra barn Maria och Mattias tillägnar jag min avhandling som tack för tålamod, stöd och hjälp under de år jag arbetat med denna forskningsuppgift.

Farsta i april 1975



Lennart Brunander

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Sid

INLEDNING 13

DEL I UTGÅNGSPUNKT OCH FORTSÄTTNING 21

1. SAMMANFATTNING AV UNDERSÖKNINGEN "ARBETSLEDNING FÖR TJÄNSTEMÄN" 23

1.1 Bakgrund 23

1.2 Teorier om administration och ledarskap 24

1.3 Critical incident-metoden 25

1.4 Undersökningens syfte, planering och datainsamling 26

1.5 Uppgiftslämnarna 28

1.6 De undersökta nivåerna 29

1.7 Kategorisystemet 30

1.8 Händelser och beteenden 32

1.8.1 Information och utbildning 32

1.8.2 Introduktion 33

1.8.3 Organisation och fördelning av arbete 34

1.8.4 Instruktion, kontroll och uppföljning av arbete... 35

1.8.5 Kontorsrationalisering och omorganisation 37

1.8.6 Samarbetsfrågor 39

1.8.7 Personalåtgärder 40

1.8.8 Beröm och kritik 41

1.8.9 Kommunikation 42

1.8.10 Arbetsledarens personliga uppträdande 44

1.9 Utgångspunkter för fortsatta studier då och senare 45

1.9.1 Critical incident-metoden 46

1.9.2 Kommunikationsträning 46

1.9.3 Individen och strukturen 47

1.9.4 Arbetsledarutbildning 47

1.9.5 Arbetsteam om människans roll 48

1.9.6 Forskning om människan i arbetslivet 48

1.9.7 Universitetet och företaget 49

1.9.8 Slutkommentar 50

Sid

2. UNDERSÖKNING AV FÖRETAGET 51

2.1 Undersökningens relation till praktik och teori 51

2.2 Undersökningens syfte och pedagogiska teori 53

2.3 Psykologrollen och forskarrollen 55

2.4 Material 56

2.5 Bearbetning och sammanställning av materialet 56

2.6 Kritiska problem 59

3. PEDAGOGISKA UTGÅNGSPUNKTER 61

3.1 Från kritiska händelser till kritiska problem 61

3.2 Utbildning genom information kontra inlärning genom problematisering 62

3.2.1 Information 62

3.2.2 Problematisering 64

3.2.3 Problematisering leder vidare - men vart? 65

DEL II FÖRETAGET 71

4. FEM ÅR I FÖRETAGET 73

4.1 Beskrivning av Företaget 73

4.2 Situationen i Företaget vid tiden för undersökningen 74

4.3 Uppdraget 75

4.4 Första året 77

4.4.1 Arbetsuppgifter 77

4.4.2 Kritiska problem 81

4.5 Andra året 81

4.5.1 Arbetsuppgifter 81

4.5.2 Kritiska problem 84

4.6 Tredje året 85

4.6.1 Arbetsuppgifter 85

4.6.2 Kritiska problem 89

Sid

4.7 Fjärde året 91
4.7.1 Arbetsuppgifter 91
4.7.1.1 Första halvåret 91
4.7.1.2 Andra halvåret 96
4.7.2 Kritiska problem 100
4.8 Femte året 102
4.8.1 Arbetsuppgifter 102
4.8.1.1 Första halvåret 102
4.8.1.2 Andra halvåret 104
4.8.2 Kritiska problem 110
5. FÖRSTA ARBETSLEDARKURSEN 113
5.1 Planering av utbildningen 113
5.1.1 Deltagare 113
5.1.2 Några värderingsfrågor 113
5.1.3 Utbildningens innehåll I: principer för arbetsledning 116
5.1.4 Utbildningens innehåll II: Kommunikations- och relationsfrågor 117
5.2 Probleminventering 117
5.2.1 Översikt 117
5.2.2 Personalfrågor 118
5.2.3 Kommunikationsfrågor 119
5.2.4 Organisationsfrågor 120
5.2.5 Planeringsfrågor 121
5.2.6 Utvecklingsfrågor 122
5.2.7 Övriga frågor 123
5.3 Relationer inom och mellan enheter 124
5.3.1 Relationer inom grupper 124
5.3.2 Relationen gruppchef-avdelningschef 127
5.3.3 Relationen mellan avdelningar 130
5.3.4 Relationen avdelningschef-kontorschef 133
5.3.5 Relationen mellan avdelningar och KR-ADB 134
5.3.6 Relationen avdelning-personalavdelning 136
5.3.7 Relationen distriktskontor-huvudkontor 138
5.3.8 Relationer mellan sektioner 139
5.3.9 Relationen hög-låg 140

Sid

5.4 Undervisningsprocessen 144
5.4.1 Undervisningsmaterial 144
5.4.2 Grupperna 144
5.4.3 Företagets relationsteman som kursinnehåll 145
5.4.4 Undervisningsprocessen och det psykologiska språket 147
5.4.4.1 Individ - grupp - struktur 147
5.4.4.2 Att tala om - till - med 148
5.4.4.3 Dimbildning 151
5.4.4.4 Den vänliga tonen 152
5.5 Kritiska problem 153

6. ANDRA ARBETSLEDARKURSEN 161
6.1 Planering av kursen 161
6.2 Vilka konflikter kan uppstå i ett förändringsarbete 162
6.3 Första utbildningsgruppen 166
6.3.1 Syfte 166
6.3.2 Kursinnehåll 166
6.3.3 Kursvärdering 167
6.4 Andra utbildningsgruppen 168
6.4.1 Syfte 168
6.4.2 Kursinnehåll 168
6.4.3 Kursvärdering 169
6.5 Tredje utbildningsgruppen 171
6.5.1 Syfte 171
6.5.2 Kursinnehåll 172
6.5.3 Kursvärdering 173
6.6 Fjärde utbildningsgruppen 173
6.6.1 Syfte 173
6.6.2 Kursinnehåll 174
6.6.3 Kursvärdering 176
6.7 Diskussion om de två arbetsledarkurserna 176
6.7.1 Målsättning och kursvärdering 176
6.7.2 Arbetsprocesser - samarbetsprocesser 177
6.7.3 Flykt 178
6.7.4 Kursledning 179

Sid

6.8 Kritiska problem 179

7. EN FÖRSTUDIE AV KONTORSRATIONALISERING 183

7.1 Uppdraget 183

7.2 Arbetets innehåll och omfattning 184

7.3 Skrivcentralen 186

7.3.1 KR-undersökningen 186

7.3.2 Den arbetspsykologiska undersökningen 186

7.3.2.1 Attityder vid flyttning till annat kontorsrum 187

7.3.2.2 Attityder till kontorsrationalisering 187

7.3.2.3 Critical incident-undersökning om KR-expertens beteende 188

7.3.2.4 Intervjuundersökning om KR-arbete och gruppens situation 189

7.3.2.5 Några förslag 190

7.3.2.6 Fortsättningen 192

7.3.3 KR-avdelningens målsättning och gruppens situation 194

7.3.3.1 KR-avdelningens målsättning 194

7.3.3.2 Avståndet mellan KR-avdelningens målsättning och gruppens situation 195

7.4 Undersökningens avslutning 197

7.5 Kritiska problem 199

8. FÖRSÖK MED ÖKAD PERSONLIG MEDVERKAN I ARBETET 203

8.1 Syftet med försöken 203

8.2 Avdelning A 205

8.2.1 Beskrivning av försöket 205

8.2.2 Arbetsmotivation och gruppsamverkan 206

8.2.2.1 Undersökning om arbetsmotivation 207

8.2.2.2 Inställningen till senaste årens förändringar 209

8.2.2.3 Gruppsammanträdenas innehåll 211

8.2.2.4 Inställningen till gruppsamtalen 212

Sid

8.3 Avdelning B 214
8.3.1 Beskrivning av försöket 214

8.4 Arbetsgruppens redovisning 215
8.4.1 Betänkandet 215
8.4.2 Något om situationen i Företaget 216
8.4.3 Betänkandets behandling 218

8.5 Fortsatt arbete med avdelning B 218

8.6 Kritiska problem 219

DEL III PEDAGOGISKA OCH ORGANISATORISKA PROBLEM 225

9. EN PEDAGOGISK HELHETSSYN MED UTGÅNGSPUNKT FRÅN INDIVIDEN 227

9.1 Inledning 227

9.2 Splittrande synsätt 230
9.2.1 Traditionell inlärningspsykologi 230
9.2.2 Dynamisk individualpsykologi 233
9.2.3 Organisationsteori 235
9.2.4 Diskussion 236

9.3 En inlärningsmodell som bygger på Piaget 236

9.4 Arbetsprocessen som pedagogisk process 240
9.4.1 Styrsystemens kontroll över individen 240
9.4.2 Individen och arbetet 241

9.5 Teaching eller learning 243

9.6 Att välja systemet eller sig själv som utgångspunkt 249

9.7 Inlärning genom problematisering i Företaget 255

10. ORGANISATIONEN SOM GRIPTÅNG 261

10.1 Griptångens fyra principer 261

10.2 Arbetsfördelningens och specialiseringens princip 263

Sid

10.2.1 Organisationshistorisk utgångspunkt 263
10.2.2 Arbetsfördelningens och specialiseringens konsekvenser i Företaget 264
10.2.3 Min egen upplevelse av oöverskådlighet 265
10.2.4 Funktionsavgränsning 266
10.2.5 Statusavgränsning 267
10.2.6 Individualisering 268
10.2.7 Arbetsfördelning av rutinarbetet 270
10.2.8 Sammanfattning 270

10.3 Styrprincipen 271
10.3.1 Organisationshistorisk utgångspunkt 271
10.3.2 Styrprinciper i Företaget 272
10.3.2.1 Inledning 272
10.3.2.2 Styrning uppifrån, samråd nerifrån 273
10.3.2.3 Arbetsprocessens styrning 274
10.3.2.4 Arbetsledarens roll i styrprocessen 277

10.4 Byråkratins princip 278
10.4.1 Organisationshistorisk utgångspunkt 278
10.4.2 Byråkratins anknytning till specialiserings-principen, styrprincipen och individen 280
10.4.3 Byråkratin som kontroll 281
10.4.4 Byråkratiska principer i Företaget 282
10.4.4.1 Regler 282
10.4.4.2 Kompetensområde 284
10.4.4.3 Hierarkiska principen i Företaget 285
10.4.4.4 Social kontroll 286

10.5 De "goda" personliga relationernas princip 288
10.5.1 Organisationshistorisk utgångspunkt 288
10.5.2 De "goda" personliga relationernas princip i Företaget 292

10.6 Organisationen - en splittrad helhet 295

10.7 Sammanfattande diskussion 298

Sid

11. MOTSÄTTNINGAR, KONFLIKTER OCH FÖRSVAR 301

11.1 Inledning 301

11.2 Exempel på motsättningar och flykttendenser i Företaget.. 303

11.2.1 Motsättningar 303

11.2.2 Flykttendenser 304

11.3 Harmonimodellen 305

11.4 Konfliktmodellen 306

11.5 Maktorganisationens dynamik 309

11.5.1 Inledning 309

11.5.2 Det dolda våldet 310

11.5.3 Icke-besluten i den organisatoriska griptången .. 315

11.5.4 Avvikelse 317

11.5.5 Framgång 319

11.5.6 Organisationens centrifugalprocess och centripetalprocess 321

11.6 Individens språk i organisationen 323

11.6.1 Situationens språk 323

11.6.2 Administrationens språk 324

11.6.3 Språk och makt 325

11.6.4 Språk och spel 329

11.7 Individ - organisation - samhälle 331

SUMMARY 333

LITTERATURFÖRTECKNING 343

INLEDNING

Avhandlingens innehåll

I del I, Utgångspunkt och fortsättning, ger jag i kapitel 1 ett sammandrag av min tidigare licentiatavhandling "Arbetsledning för tjänstemän. En critical incident-undersökning vid tre företag om utbildningskrav och utbildningsbehov." (Brunander, 1970). Undersökningen innebar att jag samlade in redogörelser för ca 1.000 kritiska händelser som gällde arbetsledare på de tre lägsta arbetsledarnivåerna vid tre företag.

I kapitel 2 presenteras den undersökning om människor i ett företag, kallat Företaget, som denna avhandling handlar om. I kapitel 3 presenterar jag den pedagogiska metod som jag använt i avhandlingen, nämligen problematisering, och diskuterar vissa pedagogiska problem när man använder denna metod.

I del II, Företaget, redogör jag för fem års arbete som lärare och konsult i ett tjänstemannaföretag. I kapitel 4 ges först en översikt över de fem årens arbete. Kapitlen 5-8 innehåller beskrivningar av fyra olika aktiviteter i vilka jag medverkade, nämligen arbetsledarutbildning med mera allmänt innehåll, arbetsledarutbildning med administrativ rationalisering som innehåll, förstudie av kontorsrationalisering och försök med ökad personlig medverkan i arbetet. I slutet av vart och ett av kapitlen 4-8 presenteras ett antal kritiska problem som verksamheten inneburit eller lett fram till.

I del III, Pedagogiska och organisatoriska problem, diskuterar jag i kapitel 9 möjligheten att nå en pedagogisk helhetssyn med utgångspunkt från individen. Den pedagogiska helhetssynen anknyter jag till en inlärningsmodell som Nissen arbetat fram med utgångspunkt från Piagets teori om assimilation och ackomodation. Denna modell presenteras och diskuteras som ett alternativ till bl a traditionell inlärningspsykologi. Jag diskuterar också den inlärning som det innebär att fungera i ett system där övergripande organisation och omfattande arbetsprocesser styr individen.

Detta leder i kapitel 10 till en diskussion om förhållanden i organisationen som hindrar individens möjlighet till inflytande. Fyra organisatoriska principer samverkar i detta. Specialiseringsprincipen minskar perspektivet. Styrprincipen minskar individens makt och inflytande. Byråkratins princip binder vid regler. De "goda" personliga relationernas princip innebär att individen dels undviker konflikter och problem, dels utvecklar ett vänlighetens försvarsmönster i sina arbetsrelationer. Principerna relateras till erfarenheter från Företaget. I kapitel 11 slutligen diskuterar jag motsättningar och konflikter i en maktorganisation och det dynamiska spel med maktpåverkan, flykt, utstötning och framgång detta innebär.

Praktik och teori

När jag för mer än tio år sedan började planera undersökningen Arbetsledning för tjänstemän, var relationen mellan arbetsliv och forskning en central utgångspunkt. Med critical incident-metoden fick jag ett mycket verklighetsnära material. Jag hade velat lyfta in den bild av verkligheten jag fått i min forskningsrapport, men det gick inte. Verkligheten sorterades, kvantifierades och presenterades i ett antal tabeller. För att ändå få med något av det kvalitativa materialet koncentrerade jag varje händelse till en mening och presenterade samtliga koncentrat i bilaga. Själva avhandlingen fick teoretisk övervikt.

Den föreliggande avhandlingen handlar också om relationen mellan arbetsliv och forskning. Det har också här varit ett problem om var tonvikten skall ligga och hur de två områdena skall kunna i varje fall relateras och om möjligt integreras. Resultatet har blivit att avsnitt som handlar om praktisk verksamhet har fått stort utrymme och att den kommenterande och efterföljande teoretiska diskussionen blivit mera kortfattad. I motsats till föregående undersökning har denna avhandling fått en praktisk övervikt om man jämför antal sidor som handlar om teori och praktik.

Men en sådan uppdelning mellan teori och praktik är inte hållbar. Antalet sidor är självfallet inte avgörande för om man säger något väsentligt. För mig är problemet hur teori och praktik både i den enskilda situationen och i en avhandling skall kunna integreras och användas till ett lärande. Detta vill jag utvidga ytterligare något.

Många otillfredsställande vardagssituationer i arbetet kan leda till passivitet, upplevelser av meningslöshet, rutinisering. Det jag här vill presentera är ett arbetssätt som innebär att man i stället för att dölja ett problem lyfter fram det, ser på det, utvidgar det, med andra ord problematiserar. En enkel vardagssituation som är otillfredsställande kan leda till bearbetning av grundläggande konflikter. Bearbetningen börjar hos den som har problemet. Var den slutar vet man aldrig i förväg.

De praktiska kapitlen blir på det sättet teoretiska att de handlar om hur jag använt problematiseringens metod i den praktiska verksamheten. De får också en etisk aspekt eftersom jag ville något med denna problematisering. När jag arbetade på Företaget frågade jag mig i olika situationer om jag stimulerade till frigörelse eller om jag var ett medel i förtryckets tjänst (se nedan sid 57). Att i en organisation som enligt tradition i denna och alla liknande organisationer drivs genom ett komplicerat styrsystem med inbyggda maktfunktioner men där man samtidigt talar om ökat inflytande hos den enskilde stimulera personalen till att våga se och bryta mot styrningarna och makten är inte så lätt när man är anlitad av organisationen. De praktiska kapitlen kan granskas utifrån den frågan om problematiseringen kunnat användas på alternativa sätt. Jag tror det. Men det blir skillnad om man i den granskningen utgår från det perspektiv jag hade i situationen eller från det perspektiv man får på Företaget genom att ta del av denna avhandling.

I ett vidare perspektiv är det viktiga inte om jag problematiserat på ett bättre eller sämre sätt i den organisation som beskrivits. Företaget är i detta sammanhang ett fall som ger konkret material till diskussion. Det jag dock ser som en fortsättning på denna diskussion är om vi

kan lära oss något om problematisering i förändringsarbete med tonvikt på människans roll.

En personlig utgångspunkt

Mitt arbete i Företaget och min beskrivning av det kan relateras till mina personliga värderingar. Innan läsaren går in i det praktiska materialet och möter många detaljer vill jag därför säga något om mina värderingar.

När jag började i arbetet i Företaget hade jag erfarenheter från socialt och psykologiskt arbete. Det handlade om människor som socialt och psykologiskt var utslagna. Det jag dock fann ibland var att någon kunde bryta sina negativa cirklar och förändra dem till positiva. Någon kunde använda sina erfarenheter till egen, andras och samhällets nytta. Att kunna förändra negativa cirklar till positiva borde kunna ske också på en arbetsplats. Med mitt arbete i Företaget ville jag därför stimulera människor att våga se sin situation och att våga handla i den för att förändra den.

Situationen, nuet, är handlingens ögonblick i spännvidden mellan möjligheter och hinder. I dessa hinder kan dels finnas yttre förtryck genom maktpåverkan, dels hos individen internaliserade förtrycksmekanismer som gör att individen går in i förtryck utan att veta om det. Att resa sig mot förtrycket i alla dess former innebär svårigheter och risker. När problematisering på ett företag leder fram till frågor om makt och inflytande kan man räkna med plötsliga och svåra situationer. Det är lätt att svikta. Man kan så lätt få en känsla av egen oduglighet. För att orka behöver man dels stöd av andra, dels ett perspektiv inom vars ram man kan ta emot framgång och misslyckande. Att resa sig i sin situation och ta ett steg på vägen in i en problematisering av denna är ofta att ta ett steg in i det okända. Ett viktigt pedagogiskt arbete är att stödja individen i hans strävan att ta sina egna steg och att inte fly från situationen.

Det som hjälper individen är som nämnts ett ökat perspektiv. Individen har successivt berövats perspektivet på tillvaron genom arbetets uppdelning i små delar. Det gäller därför för individen att öka sitt perspektiv på sig själv och sin omvärld. Detta är en fråga om att våga se och möta de konflikter man då ser. Individen har i det stora styrsystemet förlorat inflytandet över sin situation. Det gäller därför att öka sitt inflytande, att få makt över sin egen situation, att våga handla i den.

Byråkratin har ställt upp regler för arbetssätt, hur man skall bete sig för att få arbete och få ut sin lön. Det gäller att våga bryta mot reglerna när dessa hindrar en att lösa det man ser som problem. Genom den konventionella vänlighetsetiken utövas en maktstyrning som visar individen hur han skall bete sig för att inte bli utfryst. Det gäller då att våga välja sig själv i stället för det konventionella systemet, att bli klar över vad man vill och följa sin uppfattning.

Detta är nu inte så lätt. Styrningar, regler och maktorganisationens dynamik har genom psykologisering blivit så förfinade och sofistikerade att de svårligen märks. Upplevelsen är dock en riktningsgivare. Man behöver gå in i det problem man upplevt, granska situationen, försöka se strukturen i den och bakom den, försöka se vad det är som trycker ner initiativ och som förlamar handlingskraft. Problemen är inte lösta genom att de blir klarlagda, men det är bättre att ta upp dem som förhandlingsfrågor där man vet vad det handlar om än att anpassa sig till oklara maktstyrningar.

Spännvidden mellan individens möjligheter och hinder gäller ju inte enbart arbetslivets situationer. När jag skrivit om Företaget har jag parallellt tänkt i två riktningar, dels i riktning mot samhället i övrigt, dels i riktning mot mig själv. Konflikter och försvar har sina motsvarigheter hos individen, i organisationen och i samhället.

Vid analys av en arbetsstruktur anser jag det viktigt att utgå från individens upplevelser, erfarenheter och tidigare kunskaper och detta av två skäl. Med tanke på individens identitetsutveckling är det angelä-

get att individen har ett utrymme i sin arbetssituation som ger möjlighet till ställningstagande och handling i relation med andra. Arbetsplatsens dynamik med krav på anpassning till organisationsförändringar gör det angeläget att värna om individens möjlighet att påverka sin situation. Detta innebär för mig att situationer och förhållanden på arbetsplatsen blir fyllda av både praktiska och teoretiska synsätt som jag hoppas kommer att märkas i beskrivningen av vårt arbete i Företaget.

Mot bakgrund av organisationsteoretiska, pedagogiska och psykologiska synsätt har jag använt problematisering som en pedagogisk metod. Avsikten med denna problematisering har varit att påverka och stimulera till frigörelse av mänsklig kapacitet och kraft samt möjlighet för den maktlöse att öka sitt inflytande, till vilket jag återkommer. Det jag då ser som det största problemet för individen i organisationen är att han är fångad i ett systemtänkande som gäller arbetsplatsens normsystem och internaliserade allmänkulturella normsystem. Som motvikt vill jag därför stimulera till ett problemtänkande. Jag menar då inte problem med utgångspunkt från systemen utan problem med utgångspunkt från och förankring i upplevelsen av arbetssituationen och därifrån relaterad till systemen. Tanken i detta är att individen inom sig reagerar mot för honom själv skadliga påverkningar.

Jag vill alltså använda teoretiska system inte till en flykt med generaliseringar på avstånd från verkligheten utan till förståelse av situationen. System - inklusive de nämnda och därtill forskningsteoretiska system - kan användas till förståelse av situationen, till klarläggande av vilka hinder som behöver bearbetas och till perspektiv på vad bearbetning till ökat inflytande i den egna arbetssituationen egentligen innebär.

I en pedagogisk påverkningsprocess är det viktiga då inte systemen i sig utan förhållningssättet till dessa system. Som en konsekvens blir teorierna i denna avhandling inte det viktiga utan teoriernas funktion i relation till den praktiska verkligheten. De teoretiska kapitlen om pedagogik, organisation och motsättningar får alltså ett instrumentellt förhållande till den pedagogiska metod jag använt. Den viktiga frågan

är inte om en organisation är sådan som jag beskrivit den utan om detta är funktionssätt i en organisation som hindrar individen att ta ansvar för sin situation och öka sitt inflytande och sin sakliga kunskap.

De flykt- och försvarsbenägenheter jag mötte i Företaget har t ex sin motsvarighet i allmänt administrativt utredningsarbete, användning av språk samt konferensetik. Frågor om ökat inflytande leder till dels frågor om identitetsutveckling, dels frågor om verklig makt. Frågor om organisationens hämmande inflytande leder till frågor om alternativa samhällsekonomiska system där konkurrens och alienation motverkas och människan prioriteras. Jag har inte velat gå in i dessa frågor dels därför att mitt perspektiv är för begränsat, dels därför att jag av praktiska skäl måst sätta en gräns.

Sammanfattningsvis har min personliga utgångspunkt i arbetet varit att stödja individer och grupper med begränsat inflytande till att alltmer våga se och våga handla i enlighet med sin övertygelse. Avhandlingen är en beskrivning av det arbetet.

DEL I

DEL I UTGÅNGSPUNKT OCH FORTSÄTTNING

År 1970 presenterade jag en licentiatavhandling med titeln "Arbetsledning för tjänstemän. En critical incident-undersökning vid tre företag om arbetskrav och utbildningsbehov." (Brunander, 1970). Avsikten var att få ett material som anknöt till verkligheten så nära som möjligt. Detta skulle sedan kunna användas vid planering av arbetsledarutbildning. Undersökningen om arbetsledning bildar bakgrund till mitt senare studium av Företaget som presenteras i denna avhandling i del II.

I kapitel 1 skall jag presentera undersökningen Arbetsledning för tjänstemän genom att ge en sammanfattning av undersökningen. I kapitel 2 introduceras undersökningen om Företaget. I kapitel 3 anges vissa pedagogiska utgångspunkter.

1. SAMMANFATTNING AV UNDERSÖKNINGEN "ARBETSLEDNING FÖR TJÄNSTEMÄN"

1.1 Bakgrund

I mitten på 60-talet hade gruppdynamiken ännu inte kommit in i företagen på det sätt som senare skett i vårt land. I den mån arbetspsykologin fanns med var den inriktad på att fungera inom företagets ram och till företagets tjänst, vilket då gav inriktning mot ett individuellt diagnostänkande. I utbildningsgrupper inom arbetslivet upptäckte jag att många arbetsplatser präglades av emotionella spänningar och kommunikationsstopp.

Jag började reflektera över hur konflikter på en arbetsplats uppstår och hur de kan bearbetas. Tidigare erfarenheter från individuellt rådgivningsarbete med människor med personliga problem präglade mitt sätt att se. De psykologiska synsätt som var centrala i mentalhygienisk personlig rådgivning, familjerådgivning och gruppdynamik borde kunna användas också inom arbetslivet. Det borde vara möjligt att få fram former och metoder lämpliga just för arbetsplatsen.

Med utgångspunkten från uppfattningen att varje människa måste arbeta med sin situation själv blev uppgiften för mig att visa på situationer som behövde bearbetas. Till detta fann jag critical incident-metoden användbar. Med denna metod skulle jag kunna komma så nära individens situation som han själv upplevde den som det var möjligt genom en forskningsmetod.

Jag valde att undersöka arbetsledares kritiska situationer. Jag antog nämligen att en förändring i ett företag bäst sker genom cheferna. Nu ser jag inte på samma sätt. I del II skall jag redogöra för mitt arbete med arbetsledare. De erfarenheter jag fick av det arbetet är att arbetsledaren är invävd och mer eller mindre låst i ett nätverk av funktioner och relationer. Ett initiativ som innebär förändring i den formella och informella balansen kan innebära stora risker för honom. Jag anser därför numera att det är arbetsgruppens uppgift att stimulera och utveckla sin chef till en bra arbetsledare.

1.2 Teorier om administration och ledarskap

Ett företag är en unik organisation. Det har växt fram genom att man anpassat företaget till aktuella situationer eller till önskvärd utveckling. Men i diskussionen om förändringarna inom organisationen finns det också teoretiska förankringar. Även i det dagliga arbetet kan arbetsledaren fungera olika om han förankrar sig huvudsakligan i den administrativa skolan med dess tonvikt på att följa formella vägar eller i human relations-skolan med dess tonvikt på mänskliga relationer.

Organisationslärans utveckling från 1900 till 1970 visar många olika sätt att se på företaget. Förankring i olika teorier kan därför bli orsak till eller stärka konflikter mellan människor i en organisation.

Olika syn på ledarskap kan också innebära teoretisk förankring som kan skapa eller stärka konflikter. Spänningen mellan auktoritärt och demokratiskt ledarskap är kanske den viktigaste dimensionen. Man har talat om personalinriktad och arbetsinriktad arbetsledning och om arbetar-

orienterade och ledningsorienterade arbetsledare. Tidigare trodde man att det var en motsättning mellan de två förhållningssätten "consideration" och "structure" hos arbetsledare, men senare undersökningar visade att det i stället rör sig om två olika dimensioner och att en arbetsledare exempelvis kan ha höga värden på båda eller låga på båda dimensionerna.

Senare har man också intresserat sig mera för arbetsgruppens situation. Arbetsledarens uppgift blir då att organisera samverkan i gruppen och att vara förbindelselänk till andra grupper. Situationens speciella betydelse har också betonats.

Min egen slutsats blev att ledarskap bör ses som en interaktion mellan situationen och individerna i situationen.

1.3 Critical incident-metoden

John C. Flanagan, USA, som utformat metoden, fick under andra världskriget i uppgift att undersöka orsaker till flyghaverier. Han fann att problemet inte var specifika detaljer utan den komplexa kritiska situationen och hur piloten handlade i denna situation. Critical incident-metoden gav möjlighet att få en beskrivning av den totala situationen.

Det visade sig att metoden var användbar också i andra sammanhang. Man har undersökt arbetssituationen i en mängd olika yrken. Materialet har använts till att konstruera urvalsinstrument, fastställa arbetskrav och beskriva arbetsproblem. Inom undervisning har metoden använts till att konstruera kunskapsprov och till att planera kurser och utbildningsprogram. Man har analyserat personlighetsvariabler, värderingar och attityder. En känd undersökning gjordes av Herzberg m fl, som med en variant av metoden kom fram till en teori om arbetsmotivation (Herzberg, Mausner, Snyderman, 1959). I Sverige har en undersökning gjorts om arbets- och utbildningskrav för butiksföreståndare (Andersson och Nilsson, 1961). I en annan undersökning jämförs critical incident-metoden med

observationsmetoden i en arbetsanalys av förskollärayrket (Askling, 1967). Därtill finns ett flertal andra i regel mindre undersökningar.

Metoden innebär att man samlar in observationer av kritiska händelser som har inträffat. "Med en händelse (incident) menas varje observerbar mänsklig aktivitet, som är tillräckligt fullständig i sig själv för att tillåta slutsatser och förutsägelser av den som tar del av aktiviteten. För att vara kritisk (critical) måste händelsen inträffa i en situation, där ändamålet med aktiviteten är helt klar för observatören och där dess följd eller konsekvens är helt klar till sin effekt." (Flanagan, 1954, sid 327. Här citerat från Andersson och Nilsson, 1966, sid 27.) Observatören i detta sammanhang är den som gör undersökningen, inte uppgiftslämnaren.

En kritisk händelse skall betecknas som positiv eller negativ. En händelse kan emellertid vara positiv ur en synpunkt och negativ ur en annan. Om exempelvis en gruppchef ger en maskinskriverska ledigt för att lägga håret så kan den händelsen bedömas olika av maskinskriverskan respektive avdelningschfen. Att arbetspsykologen skall bedöma om händelsen är positiv eller negativ är inte rimligt. Jag valde att följa de forskare som använt det s k inre kriteriet, vilket innebär att uppgiftslämnaren bestämmer om händelsen är positiv eller negativ.

1.4 Undersökningens syfte, planering och datainsamling

Undersökningen gjordes vid tre stora företag. Den gällde de tre lägsta arbetsledarnivåerna, dvs avdelningschefer, biträdande avdelningschefer och gruppchefer. Informationer samlades in från dels dessa tre nivåer, dels nivån under gruppchefer och nivån över avdelningschefer. Data samlades genom intervjuer och skriftlig insamling i grupp. Avsikten med undersökningen var att få fram ett grundmaterial för de tre företagens utbildning av arbetsledare. Tanken var inte att få ett material som motsvarade hela företaget eftersom de tre företagen var mycket stora. Vi såg i stället materialet som en utgångspunkt i utbildningsplaneringen. Urval av enheter som skulle undersökas gjordes därför med tanke på

var man ville börja planeringsarbetet. Undersökningen planerades i samråd med respektive företags utbildningsenheter. Materialet skulle sedan kunna användas dels till praktikfall, dels till stimulans att reflektera över frågor man inte varit uppmärksam på tidigare ifråga om utbildning samt ifråga om övrig utvecklings- och informationsverksamhet i företaget.

Det största problemet när materialet skulle bearbetas var att överföra informationen från den enskilda händelsen till redovisningen. En händelse kunde vara en målande beskrivning av en problematik. Av utrymmes- och konfidentialitetsskäl kunde händelserna inte redovisas direkt. Det vanliga i tidigare undersökningar var att man placerade händelserna i kategorier och att kategorisystemet blev resultatet. Men från händelsebeskrivningen till kategorin var steget så långt att det mesta av innehållet försvann.

Jag valde två sätt att bearbeta materialet. Det ena sättet var att inordna det i ett system med överordnade och underordnade kategorier samt beteenden. Genom översikten fick man då fram vilka områden som berörts. Det andra sättet var att varje händelse koncentrerades till en mening och att samtliga meningar presenterades inom kategorisystemet. Den som exempelvis skulle vilja arbeta ut praktikfall kunde då utgå från händelserna.

Men även med denna förbättring var det mycken information som försvann på vägen från den verkliga händelsen till koncentratet. Man kunde räkna med att en händelse hade olika karaktär när den upplevdes i den aktuella situationen, när den efter en tid upplevdes igen och när den på grund av undersökarens stimulans rapporterades till denne. Därtill får man räkna med att undersökarens selektiva uppfattning vid intervjun påverkade vad som skrevs ner under samtalet. Hans värdering av det centrala i händelsen var utslagsgivande för hur koncentratet formulerades. För att minska bortfall av viktig information granskades mina koncentrat av en språkexpert och vi diskuterade ett mycket stort antal händelser för att gemensamt komma fram till det centrala innehållet, dvs det centrala enligt uppgiftslämnarens mening.

1.5 Uppgiftslämnarna

Sammanlagt fick jag in 1.029 händelser, varav 661 (64,2%) positiva och 368 (35,8%) negativa. 325 personer deltog i undersökningen och de gav var och en i medeltal 3,17 händelser.

Att en händelse betecknas positiv eller negativ kan vara en bra utgångspunkt i ett samtal. I en undersökning som denna blir den enskilda händelsen inte bearbetad. Därmed riskerar man att lägga in värderingar i positivt och negativt som blir diskutabla. Critical incident-metodens styrka ligger i att man kommer i närheten av verkligheten. Dess svaghet är att den enskilda händelsen inte analyseras och bearbetas av uppgiftslämnaren. (Jag har senare funnit att metoden är användbar i en utbildningssituation där en utbildningsgrupp ger kritiska situationer som sedan diskuteras i gruppen.)

Det material jag fick in kunde användas till jämförelser på olika sätt. Uppgiftslämnarna tjänstgjorde på fem hierarkiska nivåer i företagen. Materialet kom från tre företag. Positiva och negativa händelser kunde jämföras. Jag kunde också jämföra olika former för datainsamling. Därtill kunde jag jämföra två olika sätt vid gruppinsamling där jag i vissa grupper gav skriftliga exempel som stimulans till dem som skulle beskriva händelser och i andra visade en film.

Jag fann att den relativa andelen positiva händelser ökade ju högre upp i nivå uppgiftslämnaren var placerad i det hierarkiska systemet. I undersökningen ville jag inte tolka detta förhållande dels på grund av oklarhet i vad begreppen positivt och negativt innebar, dels på grund av olikheter i insamlingsmetoder av data från underordnade och chefer. Den bakomliggande frågan var om den positiva inställningen till företaget och arbetet ökade med nivå vid de tre företagen. Efter de erfarenheter jag fått av det företag som redovisas i del II tror jag nu att så var fallet. Alla tre företagen kännetecknades av byråkratisk styrning uppifrån i hierarkin. Detta gällde både beslut och information. Arbetet var därför intressantare samt mer variationsrikt och ansvarsfullt ju högre upp i nivå arbetsledaren var placerad.

1.6 De undersökta nivåerna

När jag samlade in materialet bad jag arbetsledaren att beskriva en situation där en arbetsledare utfört sin uppgift på ett bra respektive mindre bra sätt. I föregående avsnitt talade jag om den arbetsledare som lämnade händelsen. Detta avsnitt handlar om den arbetsledare och nivå som händelsen handlade om.

Den relativa andelen positiva händelser var ganska lika på de tre nivåerna. Denna jämförelse kunde endast göras på två av företagen och där varierade de positiva händelserna mellan 61 och 69%.

När jag studerade om händelsen kom från högre, lägre eller samma nivå kom jag emellertid till vissa intressanta resultat vid jämförelse mellan positiva och negativa händelser. Jag fann att händelser som kom från samma nivå var positiva till 91%. De som kom från lägre nivå var positiva endast i 43%. Händelser från högre nivå var positiva i endast 39% av fallen. Samtliga händelser som kom från en högre nivå och riktade sig neråt utgjorde märkligt nog endast 38 st av undersökningens 1.029 händelser. Den starkt positiva andelen när man talade om sin egen grupp kan bero på att man då ofta talade om sin egen situation och hur man löst den. Någon jämförelse mellan hur man bedömde egna och andras handlingar gjordes inte och därför kan man enbart anta en skillnad här.

Sammanfattningsvis var man alltså nästan uteslutande positiv när man talade om sin egen grupp. Man var övervägande negativ när man talade om överordnad person. Underordnad arbetsledare talade man praktiskt taget inte om. Jag ställde i undersökningen frågan hur mycket en arbetsledare på högre nivå egentligen visste om sin underordnade arbetsledare. Troligen var det ganska litet. Men också andra faktorer kan spela in. Hur man ser på en arbetsledare på en annan nivå kan ha med rollens profilering att göra. Oklarhet om arbetsledarens ansvar och befogenheter kan leda till negativa händelser. Detta fann jag vid granskning av gruppen biträdande avdelningschefer som hade en mellanställning. Kanske också att maktproblemet mellan nivåer leder till att en överordnad undviker att klart uttala sig om underställd personal.

1.7 Kategorisystemet

Materialet organiserades på följande sätt. Händelser som var lika till innehåll sammanfördes till beteenden. De 1.029 händelserna blev då 334 beteenden. Dessa i sin tur sammanfördes till 50 grupper som kallades underkategorier. Hela materialet organiserades sedan i 10 överordnade kategorier. Om man vill schematisera ytterligare kan man säga att totalmaterialet gällde dels arbetsprocessen, dels samverkan omkring denna process.

Följande tabell visar de överordnade kategorierna och deras relationer till underordnade kategorier, beteenden och händelser.

Överordnade kategorier	Antal under-kategorier	Antal beteenden	Antal händelser
1 Information och utbildning	2	16	51
2 Introduktion	2	15	72
3 Organisation och fördelning av arbete	6	26	107
4 Instruktion, kontroll och uppföljning av arbete	6	31	136
5 Kontorsrationalisering och omorganisation	6	40	111
6 Samarbetsfrågor	7	44	130
7 Personalåtgärder	6	57	143
8 Beröm och kritik	7	40	140
9 Kommunikation	6	44	88
10 Arbetsledarens personliga uppträdande	2	21	51
	50	334	1.029

Av tabellen ser vi att de flesta händelserna finns i kategorierna Personalåtgärder, Beröm och kritik, Instruktion kontroll och uppföljning av arbete, Samarbetsfrågor, Kontorsrationalisering och omorganisation samt Organisation och fördelning av arbete.

Undersökningens tre kategorier - avdelningschefer, biträdande avdel-

ningschefer och gruppchefer - hade genom sin placering mycket olika arbetsuppgifter. (Det var också stor skillnad mellan de tre företagen, vilket jag dock inte går in på i detta sammanhang.)

Skillnaderna mellan de tre arbetsledargrupperna framgår av följande tabell. Den visar antal och % av överkategoriernas händelser som avser avdelningschefer (ac), biträdande avdelningschefer (bac) och gruppchefer (gc).

Överordnade kategorier	Avser ac		Avser bac		Avser gc		Totalt	
	Ant	%	Ant	%	Ant	%	Ant	%
1 Information och utbildning	22	5,1	14	6,3	15	4,0	51	5,0
2 Introduktion	17	4,0	8	3,6	47	12,4	72	7,0
3 Organisation och fördelning av arbete	51	11,9	26	11,7	30	8,0	107	10,4
4 Instruktion, kontroll och uppföljning av arbete	42	9,8	37	16,6	57	15,1	136	13,2
5 Kontorsrationalisering och omorganisation	59	13,7	22	9,9	30	8,0	111	10,7
6 Samarbetsfrågor	58	13,4	31	14,0	41	10,9	130	12,6
7 Personalåtgärder	72	16,7	33	14,9	38	10,1	143	13,9
8 Beröm och kritik	51	11,9	19	8,6	70	18,5	140	13,6
9 Kommunikation	38	8,8	20	9,0	30	8,0	88	8,6
10 Arbetsledarens personliga uppträdande	20	4,7	12	5,4	19	5,0	51	5,0
	430	100,0	222	100,0	377	100,0	1029	100,0

För avdelningschefer blir Personalfrågor, Kontorsrationalisering och omorganisation samt Samarbetsfrågor det centrala. Biträdande avdelningschefer får flest händelser i kategorierna Instruktion, kontroll och uppföljning av arbete, Personalåtgärder och Samarbetsfrågor. För gruppcheferna ligger tonvikten på Beröm och kritik, Instruktion, kontroll och uppföljning av arbete samt Introduktion. Dessa skillnader återspeglar skillnader i deras roller och arbetsuppgifter.

1.8 Händelser och beteenden

För att ge en viss uppfattning om vad som dolde sig bakom de tio överordnade kategorierna skall jag inom varje överordnad kategori presentera dels de underordnade kategorierna, dels de beteenden som var gemensamma för företagen. Tre av de överordnade kategorierna innehåller ett så begränsat material som var gemensamt för de tre företagen att jag i stället valt att presentera beteenden från ett av företagen. Formuleringar som hänför sig till beteenden har kursiverats. För varje överordnad kategori ges också två exempel på händelser varav den första betecknats av uppgiftslämnaren som positiv och den andra som negativ.

1.8.1 Information och utbildning

> Då gc fann att hans tid ej räckte till att ge tillfredsställande information till alla medarbetare som kom med frågor organiserade han en kurs från september till mars med information som gavs dagligen till fyra grupper med 15 minuter för varje grupp.
>
> Förmodligen i avsikt att inte låta sina underställda växa med uppgifterna för fort vidareinformerade inte ac i vissa tekniska frågor.

Underkategorier:

Information
Utbildning

Gemensamt för företagen:

På olika sätt *förberedde arbetsledare* (a1) *hur information skulle lämnas.* En a1 sammankallade hela enheten till en informationsträff. En annan gjorde upp en plan för ett flertal informationsträffar under en längre tid. I ett sådant fall träffades man en timme i veckan under en termin. För viss speciell personal planerades regelbunden information utan inskränkning till viss del av året. På en avdelning utsågs en person att ha hand om informationsfrågorna. När i ett sammanhang information om ändrade instruktioner getts var a1 noga med att kontrollera att informationen lämnats vidare och att den uppfattats. Att informationens for-

mer och innehåll bör vara i enlighet med företagets informationssystem förstod man på en enhet där man till en början inte använt sig av företagets informationspärmar.

1.8.2 Introduktion

> Ac lät en nyanställd få följa upp arbetet från början till slut genom att placera henne två veckor på varje avdelning, vilket i hög grad ökade hennes kapacitet.
>
> Gc uppmanade nyanställd att fråga om eventuella problem, men efter två månader upptäckte gc att medarbetaren var för blyg för att våga fråga.

Underkategorier:

> Introduktion i gruppen
> Introduktion i arbetet

Gemensamt för företagen:

Introduktionen i gruppen har underlättats när al *lagt bort titlarna med nyanställd.* Att *al själv informerade och instruerade nyanställda* i arbetet fick positiva eller negativa konsekvenser beroende på om al hade tid att ägna sig åt medarbetaren. När så skedde gavs informationen på olika sätt. Vissa al placerade nya medarbetare för kortare eller längre tid i närheten för att lättare kunna ge handledning. I tekniska frågor gav al information på ett vidare sätt för att ge bredvidkunskap. Svårt tekniskt problem gick al igenom grundligt men gav inget definitivt förslag till lösning. I mera administrativa frågor gav al ena dagen muntlig information och nästa dag en skriftlig arbetsbeskrivning.

I ett antal situationer *utsåg och instruerade al handledare för nyanställd.* Förutsatt att handledaren hade tid uppskattades detta av både handledare och nyanställda. I vissa fall gav al material och instruktioner till handledaren. En sådan instruktion var att inte lära ut genvägar vid uträkningar. När i ett fall det blev konflikt mellan handledaren och den nyanställde gav al handledaren sitt stöd.

När *al gav arbetsuppgifter och försåg med material* uppskattades det om uppgifterna var av lämplig svårhetsgrad. Speciella svårigheter innebar introduktion vid kvalificerat tekniskt arbete. En nyanställd reagerade negativt mot enkla rutinuppgifter som introduktion. När en al lämnade ut mera kvalificerade uppgifter hände det vid ett tillfälle att al inte lämnade ut allt material som behövdes och vid ett annat att al gav en dålig instruktion eftersom han inte själv var tillräckligt insatt i problemet. Att lämna ut en pärm med instruktioner att läsa in ansågs inte lämpligt.

Det uppfattades mycket positivt när *al* med visst eftertryck *uppmanade den nyanställde att fråga.* I ett fall fick frågor inte ställas till andra än vissa personer för att all introduktion skulle bli enhetlig.

1.8.3 Organisation och fördelning av arbete

> Ac gav blyg, vankelmodig och kontaktsökande pojke uppdraget att bli specialist på viss arbetsuppgift och stimulerade därigenom honom till självkänsla och ansvar.
>
> Ac tog inte reda på varför avdelningen hade fått långvarigt ojämn och hög arbetsbelastning med mycket övertidsarbete och ökad sjukdomsfrånvaro som följd.

Underkategorier:

Organisation av arbetsuppgifter
Variationer i arbetstillgången
Arbetsfördelning
Orderväg och delegering
Deltagande i underordnads arbete
Arbetsledarens kunskap om arbetsprocesserna

Gemensamt för företagen:

När *arbetsledaren lämnade nya arbetsuppgifter* var det åtskilliga detaljer som man fäste avseende vid. Man uppskattade att en arbetsledare lämnade ut alla uppgifter som behövdes och att en annan skriftligt formulerade uppgifter. Att diskussionen om arbetet skedde i lugn och ro var betydelsefullt. I en situation måste arbetsledaren lirka med sin medarbe-

tare för att få honom att ta emot uppgiften. I ett par andra fall använde al nya och speciella arbetsuppgifter till att öka motivationen hos medarbetarna. Det ansågs lyckligt när en al lämnade en speciell uppgift till en person som inte var så lämpad för enhetens vanliga arbetsuppgifter.

22 händelser gäller att *al delegerade till en medarbetare*. Detta gällde arbetsuppgifter som telefonsamtal, administrativa uppgifter, information, arbetsplanering. Andra uppgifter som delegerades var att skaffa information genom kontakt med specialister och högre chefer, att självständigt bearbeta svåra tekniska problem, att representera vid sammanträde med högre chef och att i övrigt ta större ansvar.

De sex händelser som talar om att *delegera till rätt person* är alla negativa. Fyra händelser gäller att en chef hoppat över ett led nedåt utan att informera sin närmaste medarbetare. Att delegera genom bud visade sig olämpligt, ty instruktionerna blev otillräckliga och diskussionen om arbetet otillfredsställande.

1.8.4 Instruktion, kontroll och uppföljning av arbete

Enligt principen att ge arbetsuppgifter som ligger strax över underställdas förmåga att klara lämnade bac en komplicerad arbetsuppgift till en underställd.

Gc hade -på grund av benägenhet att kontrollera allt själv - så många arbetsuppgifter som var obearbetade att han avböjde att ta emot nytt uppdrag inom arbetsområdet.

Underkategorier:

Instruktioner
Kontroll
Uppföljning
Övertidsarbete
Handläggning av ärenden
Stimulans till mer kvalificerad arbetsinsats, nytänkande och personlig utveckling

Gemensamt för företagen:

Gemensamt för företagen är 17 händelser som beskriver hur *al gav klara och tillräckliga instruktioner* i vissa fall och i vissa fall inte. Arbetsuppgifterna gällde bl a att söka information och att göra ändringar på kort. Mest framhålles det sätt på vilket instruktionerna gavs. Det gällde att informera tillräckligt utförligt och att ta hänsyn till medarbetarens förmåga att ta emot information. Vidare gällde det att ge klart besked om en tidpunkt när uppgiften skulle vara färdig. Problem uppstod dels när al växlade principer i sina instruktioner, dels när han förutsatte ett tänkande som inte fanns.

Några händelser gäller *anpassning av graden av kontroll efter behov.* Det visade sig ibland riktigt att utöva mindre kontroll än väntat. Men det visade sig vid andra tillfällen riktigt att kontrollera mera noggrant än vanligt.

Tio händelser - varav åtta negativa - går ut på att betona vikten av att *al sätter sig noga in i arbetsuppgifterna.* I ett par fall undvek al att diskutera svåra frågor och begärde i stället skriftlig information.

En positiv och nio negativa händelser gäller *handläggning av ärenden med ordning och inom rimlig tid.* De gäller att al uppsköt enkla uppgifter och att han var slarvig med papper. När al i ett flertal fall lät ärenden ligga vållade det irritation, särskilt när medarbetarna förberedande hade behandlat ärenden som brådskade och därför även arbetat på övertid.

Stimulans till nytänkande gällde särskilt tekniskt kvalificerade arbetsuppgifter. Det gällde å ena sidan att stimulera till nytänkande men också å andra sidan att hålla detta nytänkande inom vissa gränser. Det visade sig i några händelser betydelsefullt att al inte för snabbt tog ställning utan att han i stället lät medarbetaren redogöra för specialister för att få ärendet grundligt behandlat.

1.8.5 Kontorsrationalisering och omorganisation

För att få veta när man kan begära en normal arbetsprestation av nyanställda stansoperatriser som kom direkt från stanskurser räknade ac fram att normal prestation uppnåtts av andra jämförbara operatriser efter sju och en halv månad och fann att hemmafruar som sökt sig ut i förvärvslivet igen och ensamstående unga kvinnor med små barn låg betydligt under den normala utvecklingskurvan.

Vid omorganisation placerade bac utan information en för längre tid sjukskriven 45-årig kvinnlig tjänsteman på annan plats inom avdelningen med följd att kvinnan vid återkomsten upplevde att hon inte längre var önskvärd inom avdelningen.

Underkategorier:

Kontorsrationalisering
Planering, utbildning, information och instruktion vid omorganisation
Rumsplacering
Uppföljning av omorganisation
Samarbetsfrågor
Personlig omsorg

Unikt för ett av företagen:

En grupp beteenden gäller kontorsrationalisering. *Al utredde brevs antal, innehåll och utskrift, utarbetade standardbrev och stimulerade till språkriktigare brev.* Det sistnämnda gällde strävan till mera enhetligt skrivsätt och hur man från skrivcentralens sida försökte stimulera dem som dikterade brev till ett bättre skrivsätt. *Al stimulerade diktafonister att kritisera* och att begära förtydliganden när de inte kunde uppfatta vissa ord. Vidare gällde frågor om kontorsrationalisering att *al utredde normal arbetsprestation* för nyanställda. Genom att *utarbeta och lämna ut arbets- och befattningsbeskrivningar* gavs information och upptäcktes meningslösa rutiner. Den *al* som *föreslog att regler skulle formuleras* sökte på detta sätt motverka godtycke.

En annan grupp beteenden gäller planering, utbildning, information och instruktion vid omorganisation. Beteenden här gällde *information och utbildning som förberedelse till omorganisation.* De gällde också att

ta emot och bearbeta förslag till omorganisation. I personalavseende *föreslog en al att en yngre medarbetare skulle anställas* för att minska kommande problem. Några händelser betonar också vikten av att *al utbildar sig och sina medarbetare för nya arbetsuppgifter.* När *al i god tid informerade om* kommande *omorganisation* kunde falska rykten upphöra. De al som *noggrant utarbetade nya arbetsrutiner* lyckades bra.

Uppföljning av omorganisationen innebar bl a att *al tog reda på hur omorganisationen hade verkat.* När detta inte skedde och misstag inte rättades till blev det irritation. En *al informerade överordnad om fel vid databehandling* och föreslog rentav att man skulle återgå till manuell behandling på grund av alla fel. När man märkte att olika enheter arbetade olika och organiserade arbetsplatsen på olika sätt sökte *al verka för enhetligare arbetssätt.* Förändringen innebar också att *al anpassade sitt språk till nya kolleger.* Likaså måste han *ta hänsyn till medarbetares svårighet att tänka nytt.*

Omorganisation innebär också frågor om samarbete. Beteenden innebar både att *al samarbetade med rationaliseringsexpert* och att han samarbetade med sina medarbetare genom att *delta i allt arbete på avdelningen.* Den al som *hjälpte en annan grupp som var ovillig till samarbete* gjorde det trots känslor av olust och trots den dåliga kontakten.

Materialet om omorganisation innehåller också händelser som gäller personlig omsorg om medarbetare och deras situation i arbetet. I ett par fall *tog al ansvar för bortglömda medarbetare.* Vid sammanslagning av grupper *introducerade al nya medarbetare* med kaffe, information och personlig samvaro. *För en trött grupp organiserade al om arbetet.* En annan *al anpassade stansmaskinerna till sina medarbetare* genom att i likhet med skrivmaskinsbord göra dem höj- och sänkbara.

1.8.6 Samarbetsfrågor

För att stimulera till samstämmighet i tänkandet och självständighet i handlandet föreslog ac sina medarbetare som har utåtriktad verksamhet att ordförandeskapet på veckokonferenserna skulle rotera i bokstavsordning.

På en hjärtsjuk medarbetares fråga om gruppen kunde få hjälp svarade gc i gåpåaranda att det inte gick utan det gällde att "jobba av bara fan".

Underkategorier:

Samarbete mellan grupper
Samarbete mellan avdelningar
Konferensteknik
Informella avdelnings- och gruppträffar
Samarbete mellan huvudkontor och distriktskontor
Kundkontakter
Företaget och samhället

Gemensamt för företagen:

Vid alla tre företagen fanns händelser som gällde *samverkan med andra avdelningar i personalfrågor, vid förhandlingar och i övriga ärenden.* Två positiva händelser gäller att man samarbetat med andra avdelningar när man anställt personal. Sju negativa händelser gäller olika frågor, bl a att man glömt hålla kontakt med andra avdelningar i gemensamma frågor, att inte kunnat enas om vilken avdelning som skulle handlägga visst ärende och att en avdelning sökt värva en person från annan avdelning utan att tala med dennes chef.

Inom området konferensteknik fanns en grupp händelser som gällde att *al diskuterade på ett positivt och klart sätt.* De flesta händelserna är negativa. De handlar om hur en persons missnöje och många frågor förstörde en diskussion, hur en annan konferensdeltagare låste sig i en negativ attityd, hur en chef i konferens skyllde på underordnad och hur deltagarna i en konferens blev förvirrade genom en osammanhängande rapport. Åtta händelser gäller att *al tog med medarbetare som arbetat med visst ärende till sammanträde eller samråd.*

Inom området informella avdelnings- och gruppträffar har några berättat att *al bjudit hem sina medarbetare* för att fira något eller någon eller för att i övrigt stärka arbetsgemenskapen.

1.8.7 Personalåtgärder

> På grund av översitteri, skrämsel och snäsighet från arbetskamraterna försämrades mycket sjuklig man starkt men efter omplacering till ny avdelning där ac för honom skapade en positiv arbetsatmosfär och ofta talade med honom blev han snart friskförklarad och psykiskt förbättrad och genom duglighet i arbetet befordrad.
>
> Efter ett år utan att ha blivit kritserad av någon chef tidigare fick en kvinna besked av ac att hon inte klarade arbetet och därför skulle få sluta och blev chockad och sjuk några dagar och hennes kamrater i sin tur förvånade då hon var omtyckt och de tyckte hon var energisk.

Underkategorier:

> Anställningsfrågor
> Lönefrågor
> Arbetstider och ledighet
> Rökning och hygien
> Befordringsfrågor
> Placeringsfrågor

Gemensamt för företagen:

Tolv händelser gäller lönefrågor, dels att al *informerar om lön och gratifikation*, dels att al *talar för medarbetare vid löneförhandling*.

Det förstnämnda gäller frågor om hur besked ges, att vara diplomatisk, att förebygga missnöje, att ägna tid åt den besvikne och att inte hänvisa till någon annan när man själv är informerad. Det sistnämnda gällde både att tala för och med medarbetarna i frågor som gäller lön.

Några händelser gäller placeringsfrågor. Al *placerade personal med hänsyn till trivseln* på olika sätt. I ett par fall gällde det personer som omflyttades på grund av vantrivsel. Ett problem som aktualise-

rades var vilka personer man skulle placera närmast en person med kontaktstörningar. Ett annat problem var hur man skulle dela in avdelningen i grupper. Man placerade så olika personer som möjligt i varje grupp.

1.8.8 Beröm och kritik

> När ac presenterade en ny produkt betonade ac att den var resultatet av hela avdelningens arbete och skapade därmed laganda och trivsel.
>
> Efter tre månaders anställning kallades flitig maskinskriverska genom ac till kc som meddelade att arbetet "ju inte gått så särskilt bra" men på hennes fråga vad som inte var bra har hon efter flera år ännu inte fått svar.

Underkategorier:

> Bedömning av utfört arbete
> Arbetstider och frånvaro
> Pratsamhet
> Personligt uppträdande
> Förmåga hos al att ta emot negativ kritik
> Förmåga hos al att ge negativ kritik
> Förmåga hos al att ge beröm

Gemensamt för företagen:

21 händelser gäller *beröm och kritik av arbetsprestationer*. Berömmet kändes som en riktig avslutning när det kom när uppgiften var slutförd. Och den al som betonade att det var gruppen som gjort arbetet gav därigenom sitt beröm åt gruppen. Utebliven bedömning av en uppgift uppfattades negativt. Också sättet att ge beröm spelade roll. Någon gav berömmet på ett enkelt sätt i förbigående och en annan på ett skämtsamt sätt. Också kritik har uppfattats positivt ibland, när al påpekade ett fel i vänlig ton, när han på ett positivt sätt påpekade att medarbetarna inte arbetade tillfredsställande och när han behärskade sina negativa känslor innan han började ett samtal uppskattades detta. Men det uppskattades inte när al alltför snabbt trodde att arbetet var fel utfört, när han blev arg för en småsak, när han gav en alltför utförlig

kritik, när han bedömde efter examen och inte efter prestation och när han oförsiktigt kritiserade en äldre och mer erfaren medarbetare. Den kritik hade föga verkan där medarbetaren uppfattade den tredje tillsägelsen som ett uttryck för personligt agg.

Sju positiva händelser innehåller beskrivningar om hur al på olika sätt *kritiserat medarbetare för pratsamhet.* Någon kritiserade på ett skämtsamt och en annan på ett rättframt sätt. En al behövde inte yttra ett ord, endast finnas där, en annan tog ett långt resonemang om arbetet. Den al som i ett sällskap blev tilltalad på ett vulgärt sätt väntade med sin kritik till ett senare tillfälle.

När *kritik gavs på ett balanserat sätt* kunde al behandla svåra situationer. Det gällde dels en kritikkänslig, dels en nervös medarbetare, där al i ena fallet snabbt gick över till nästa fråga och i andra fallet begränsade sig till endast en viss arbetsuppgift. När al talade hotfullt och hytte med fingret för tio minuters för sen ankomst och när al kritiskt jämförde en medarbetare med en annan person fick kritiken inga positiva följder.

1.8.9 Kommunikation

En äldre nyanställd kvinna tyckte arbetet var svårt och skakade av rädsla när gc kom i närheten men sedan gc vid ett tillfälle samlat gruppen och bl a frågat henne hur hon som ny upplevde gruppen och hon berättat om sin rädsla försvann den och hon fick ökat självförtroende.

Äldre obefordrad sjuklig och missnöjd man var besvärlig för ung nybliven ac som talade allvar med mannen på ett sådant aggressivt sätt att denne blev sämre och fick stanna hemma i flera veckor.

Underkategorier:

Samtal om arbetsuppgifter, arbetsplats och arbetskamrater
Samtal med medarbetare om besvärliga arbetskamrater,
Samtal i familjefrågor
Samtal med medarbetare med personliga problem
Bearbetning av konflikter
Omsorg om sjuka, tjänstlediga, sörjande och bostadslösa medarbetare

Unikt för ett av företagen:

8 beteenden och 9 händelser gäller samtal om arbetsuppgifter, arbetsplats och arbetskamrater. *Medarbetare med låg arbetsprestation intervjuades av al* som sökte få veta både deras förmåga och deras motivation. När al *begärde information* gjorde han det *på ett skämtsamt sätt*, tydligen för att inte låta kritisk. När ac bad underställda att bedöma både gc och kamrater ansåg man att han inte *begärt omdöme från rätt håll.* Al *hjälpte en medarbetare att se arbetet meningsfullt* genom att förklara att gruppen behövde henne och att arbetet var viktigt. En *medarbetare som var upprörd fick förståelse* för sin situation. Det uppskattades när al *tänkte mera på en medarbetares framtid än på eget behov av arbetskraft* och därför hjälpte medarbetaren byta levnadsbana. Men den al som inte *uppvaktade en medarbetare* som varit anställd i 25 år *på ett omsorgsfullt sätt* åstadkom djup besvikelse. I ett par fall *stimulerade al en medarbetare att kritisera på ett bättre sätt* genom att kritisera medarbetarens tonfall.

Samtal med medarbetare om besvärliga arbetskamrater är en underkategori som gäller enbart ett företag. I fyra fall *informerade al medarbetare om kamraters svårigheter* av personlig art när dessa svårigheter orsakade problem i samarbetet. En al förklarade för en misstänksam medarbetare att han misstolkat det han iakttagit och *minskade* därigenom *medarbetarens misstro mot en arbetskamrat.* Den medarbetare som klagade på en arbetskamrat *uppmanades av al att tänka på sina egna fel.* När en besvärlig medarbetare diskuterades *föreslog al att man inte skulle vidta någon åtgärd.*

Samtal i familjefrågor gällde i några fall *graviditet och abort.* I ett fall *tog al initiativ att leta upp* en anställds *verklige fader* och ordnade kontakt mellan medarbetaren och dennes far. Till ett par *medarbetare som yttrat sig negativt* och hakat upp sig på småsaker *svarade al på ett positivt sätt.*

8 beteenden och 13 händelser gäller samtal med medarbetare med personliga problem. Al *piggade upp en trött medarbetare* och *ordnade telefon åt* en

annan *medarbetare för personligt samtal.* Den som *talade om sina problem med många hejdades av al* som sökte tala tillrätta. Några med svag självkänsla och andra svårigheter *stimulerades till studier och fritidsuppdrag.* Ett par personer som var rädda fick hjälp. *Al skapade hos dem en känsla av tillit.* När det inte längre gick med vänlighet *ändrade al taktik från mjuk till hård linje. Till en arrogant medarbetare ökade al distansen* för att slippa ordväxling och negativism. I tre fall *samtalade al med personer med övergångsbesvär.* Två av samtalen var stödjande men det tredje innebar ökad distans.

Två sätt att arbeta med konflikter framgår ur två händelser. I det ena fallet *talade al öppet om problemet,* som gällde samarbetssvårigheter, vilket fick gynnsam effekt. I det andra fallet *prövade al en metod att studera konflikten* genom att undersöka hur den uppstått och hur olika personer såg på problemet. Omsorg om sin personal visade de al som *medverkade till att ordna bostad åt en medarbetare* och *lån till tandvård.* En medarbetare var rädd för att återvända till arbetsplatsen efter en vistelse på mentalsjukhus, men *al underlättade medarbetarens återanpassning.* När en medarbetare gått bort *visade al sitt deltagande* genom att ordna blommor och att delta i begravningsakten.

1.8.10 Arbetsledarens personliga uppträdande

Eftersom ac har benägenhet att bestämma i allt uppmanade gc kollega att handla självständigt i mindre fråga och inte fråga ac till råds.

Ac vidareinformerade om något som en medarbetare sagt i förtroende.

Underkategorier:

Relationsfrågor
Att ge akt på och bearbeta egna känslor

Unikt för ett av företagen:

Sex beteenden med lika många händelser gäller relationsfrågor. Dessa gällde att *al önskade god jul*, att *al teg när han inte ville säga du till medarbetarna* och att *al begärde medgivande att använda material i kurs*. Eftersom en al inte *hållit lämplig distans* tålde inte en medarbetare kritik. En al *undvek* i en kritisk situation *att ta initiativ* och drog sig tillbaka till sitt rum. Ett par al *krävde inte lika mycket av sig själva som av andra*, eftersom de själva pratade onödigt fast de krävde att andra skulle vara tysta.

Fyra beteenden med tolv händelser gäller bearbetning av egna känslor. Åtta händelser avser *att behålla fattningen i situationer som känns påfrestande*. I ett par fall lyckades al behärska sin irritation över medarbetare som glömde tillsägelser respektive frågade för mycket. En al avbröt ett samtal för att inte frestas säga något olämpligt. Sämre gick det för den al som inför gruppen visade sin irritation över en medarbetare som var frånvarande. Ett par al visade irritation, den ene över en medarbetare som inte ville arbeta över och den andre tydligen över att han blev störd. En manlig al snäste av en kvinnlig medarbetare som visade honom sin uppskattning och en äldre kvinnlig al visade sin avundsjuka på två yngre flickor som varit i fjällen. I ett par fall *visade al sin irritation mot en medarbetare och en besökande* och demonstrerade den med sitt uppträdande. När en medarbetare gett ett besked *tvivlade al på medarbetaren* och frågade en annan underställd. Över sin kontakt med manliga kolleger fick en kvinnlig al en gliring av sina kvinnliga medarbetare, men hon *tog inte åt sig gliringen*.

1.9 Utgångspunkter för fortsatta studier då och senare

I avhandlingens sista kapitel - Kommentarer, synpunkter och förslag - diskuterar jag undersökningen och vad den gett. När jag nu efter några år granskar vad jag då tänkte finner jag dels att vissa synpunkter ännu står sig, dels att jag fått en i vissa avseenden förändrad uppfattning. Jag skall ta upp några frågor från kapitlet dels som jag såg det då, dels som jag ser det nu efter de erfarenheter som jag senare gjort på ett företag.

1.9.1 Critical incident-metoden

Metoden fungerade tillfredsställande. Jag fick observationer från ett brett område. Materialet visade sig användbart för företagen. Själv fick jag ökad kunskap om arbetsledningens problem. När jag jämförde undersökningens syfte och resultat ansåg jag att metoden inte endast motsvarade förväntningarna utan även överträffade dem. Genom att göra koncentrat av händelserna kunde materialet användas på ett bättre sätt än tidigare undersökningar visat.

Nu efteråt vill jag komplettera med en kritisk synpunkt. Undersökningen tog lång tid. Först tog det ett par år innan jag lyckades få tre företag intresserade av ett samarbete. Därefter tog själva undersökningsarbetet cirka sex år. Detta berodde dock inte enbart på metoden utan också till stor del på att undersökningen utfördes vid sidan av mitt dagliga arbete.

Jag har senare prövat critical incident-metoden som ett sätt att få in diskussionsmaterial i en utbildningsgrupp. Medlemmarna i gruppen har då gett beskrivningar över kritiska situationer som sedan gruppen diskuterat. Till detta har metoden varit mycket användbar. Helt annorlunda har det ju varit att i samband med undersökningarna om arbetsledning samla in ett mycket stort antal händelser utan att uppgiftslämnarna fått arbeta igenom sina problem till en ny insikt. Jag tror att metoden är användbar i aktionsforskning där det gäller att snabbt få information som kan användas i fortsatt arbete.

1.9.2 Kommunikationsträning

I början av mitt undersökningsarbete ansåg jag att arbetsledarnas kommunikationsproblem var den centrala problematik som borde bearbetas. När jag avslutade undersökningen hade jag funnit att det väsentliga för ett utvecklingstänkande i företaget är att kommunikationerna i företaget som helhet fungerar. Jag inkluderade då underordnad personal. Men jag såg kommunikationsfrågorna i stor utsträckning frikopplade från arbetsprocessen och organisationsförhållandena. Det viktiga var att man lärde sig tala med varandra.

I detta avseende ser jag det annorlunda nu. Jag tror fortfarande att man behöver träning i att samtala med varandra, förutsatt att samtalet används för att uttrycka och analysera och inte för att dölja. Men denna träning bör inte ske på avstånd från arbetsprocess och arbetsorganisation. Förbättring av kommunikationerna måste höra intimt samman med en bearbetning av relationen mellan individen och arbetet.

1.9.3 Individen och strukturen

Detta hör nära samman med en förändrad syn på individens relation till strukturen. När jag gjorde undersökningen hade jag en individualpsykologisk inriktning. Jag var intresserad av individens möjligheter till utveckling. Min utgångspunkt var att varje individ kan och vill träna sig att ta ansvar för sin egen situation. Jag tror detta fortfarande. Men vägen är inte enbart att träna den enskilde individen. Vägen är att bearbeta individen, gruppen, strukturen och relationen till arbetet, dvs helheten med alla dess olika aspekter. Hela strukturen bör finnas med i förändringsarbetets mål och metoder.

1.9.4 Arbetsledarutbildning

Jag föreslog en utökad arbetsledarutbildning i teoretisk kunskap och praktisk verksamhet under en sammanlagd tid av 2-4 år. Detta tror jag fortfarande är angeläget. Jag har funnit att arbetsledare och övriga tjänstemän i mycket stor utsträckning är negativa till teoretisk kunskap. De avskärmar sig då mot teoretiskt tänkande och ersätter detta med tyckande. Men jag har också funnit att arbetsledare inte har den kontakt med och kunskap om andra grenar inom verksamheten inom och utom företaget som de samtidigt har relationer till. Därtill kommer det mycket allvarliga problemet att befordran ökar avståndet till de primära arbetsprocesserna. Mycket av detta skulle kunna bearbetas i en utbildning. Det viktigaste är dock inte att öka utbildningstiden utan hur utbildningen läggs upp. Om ökad utbildning innebär ökad prioritering av människan i hennes relation till arbetet kan den bli till nytta. Om den innebär ökad skicklighet i att manipulera människan kan

den bli till skada. Det är märkligt att vi kan ägna många år åt en teknisk utbildning under det att utbildning i arbetsledning räknas i veckor.

Utökad arbetsledarutbildning är dock endast en väg att förbättra situationen på arbetsplatsen. Som jag nu ser det är det ännu viktigare att underordnad personal får utbildning i sina arbetsgrupper och därmed träning i att kritiskt granska sin situation.

1.9.5 Arbetsteam om människans roll

Jag föreslog också ett team på företaget att arbeta med människans roll i arbetslivet. I ett sådant team skulle socialarbetare, läkare, klinisk psykolog, arbetspsykolog eller sociolog samverka i frågor som var både specifika och som gällde helheten.

Mina senare erfarenheter ger stöd åt denna uppfattning. Problemet är att syftet inte får vara manipulation. Syftet måste gälla människans roll i arbetslivet. Jag tror därför att detta team inte skall sortera under företagets personalfunktion utan under fackklubben. Därtill anser jag att pedagogiken bör vara väl representerad i ett sådant team.

1.9.6 Forskning om människan i arbetslivet

I undersökningen föreslog jag också ett tvärvetenskapligt institut för behandling av frågor inom arbetslivet med tonvikt på människans roll. Detta institut skulle vara en samlingspunkt för olika forskningsinriktningar. Forskare av olika slag samt praktiker skulle få träning genom gemensam analys av arbetsproblem. Lämpliga kontaktpunkter på företag kunde vara utrednings-, utbildnings- och personalavdelningar.

Mina senare erfarenheter ger ett visst stöd åt denna uppfattning. När jag arbetade i det företag som beskrivs i del II hade jag behövt kontakt med ett sådant institut, förutsatt att man där hade möjlighet att

tänka fritt. Även om jag hade bra kontakt med många människor i företaget kände jag mig i teoretiskt och metodiskt avseende ofta ensam och vilsen och i behov av information om tillämpad arbetspsykologisk forskning och metodik.

Men jag ser det samtidigt något annorlunda nu. Det viktiga är målsättningen för ett sådant institut. Det är angeläget att institutet inte blir ett medel för manipulation av människan. Det måste verka för människans frigörelsen från manipulation. Det kan då inte vara företagen som står som ledare och initiativtagare till en sådan verksamhet. Snarare är detta en fråga för universitet och fackförening. Med den målsättningen kan tvärvetenskapligheten i den utsträckning den är möjlig bli till stor nytta.

1.9.7 Universitetet och företaget

Jag påpekar också i undersökningen att det är ett avstånd mellan näringslivet å ena sidan och universitetets institutioner för psykologi, pedagogik och sociologi å andra sidan. Själv har jag levt i båda dessa världar och upplevt kontaktlösheten mellan dem. Ett viktigt motiv i min forskning var att arbeta just i detta tomrum.

Som jag återkommer till i del II visade man på företaget jag undersökte stort motstånd mot teorier och undersökningar. Att vara akademiker var något fult. Det fanns teoretisk kunskap som skulle kunna bidra till mänsklig frigörelse och utveckling samt bättre arbets- och produktionsförhållanden som man genom denna negativism inte kom i kontakt med.

Isoleringen finns också på universitetets sida. De undersökningar inom de tre nämnda institutionerna som gäller arbetslivets förhållanden är relativt sett ganska få. Färdigutbildade pedagoger, psykologer och sociologer har därför en uppfattning om arbetslivet som präglas av böcker och som är på stort avstånd från verkligheten.

Men det är angeläget att denna ökade kontakt mellan universitet och näringsliv inte sker med syfte att anpassa universitetet till näringslivet. Det måste finnas en forskning som är fri från näringslivets styrning. Med denna reservation vill jag betona behovet av att genom praktisk och teoretisk diskussion och analys få ökad kunskap om den arbetslivets problematik som skisseras i del II och III i föreliggande undersökning. I undersökningen om arbetsledning påpekade jag att ökad kontakt också måste innebära en diskussion om mål och medel. Detta är inte enbart ett kommunikationsproblem utan också en spänningsfylld värderingsverklighet. Men problem bearbetas inte genom att vi tiger ihjäl dem. Första steget är att lyfta fram dem.

1.9.8 Slutkommentar

Flera av de synpunkter jag fick när jag gjorde undersökningen om arbetsledning står sig alltså fortfarande. Men jag ser nu problematiken i ett annorlunda perspektiv än tidigare. Relationen mellan människan och arbetet bör vara den centrala utgångspunkten. Människan måste prioriteras, inte längre vara medel i det ekonomiska kraftspelet.

Denna utgångspunkt är svår att tänka sig därför att det är så långt ifrån dagens verklighet. Ett steg på vägen är att försöka se hur "verkligheten" på ett företag ser ut. I del II skall jag redogöra för en arbetspsykologisk verksamhet i ett företag som gav mig en ny kunskap om människans roll i arbetslivet.

2. UNDERSÖKNING AV FÖRETAGET

2.1 Undersökningens relation till praktik och teori

Inledningsvis nämnde jag att ett syfte med undersökningen har varit att söka integrera praktiska och teoretiska synsätt. Innan jag beskriver undersökningens uppläggning vill jag utveckla detta något närmare.

På uppdrag av UKÄ har Sten Johansson gjort en sammanställning av arbetsvetenskaplig forskning under åren 1970-1974. Inventeringen omfattar 700 publikationer av 230 forskare inom samhällsvetenskaplig fakultet. Han har alltså inte tagit med den omfattande forskning som bedrivs inom andra organisationer, vid konsultföretag och på andra håll. Med denna reservation är det dock av intresse att notera att av de 230 forskarna endast 9 fanns inom pedagogisk institution. Övriga 221 forskare representerade följande institutioner: sociologi 69, psykologi 42, nationalekonomi och internationell ekonomi 36, företagsekonomi 25, kulturgeografi 21, ekonomisk historia 15, statsvetenskap 7, juridik och handelsrätt 4 och statistik 2. (UKÄ-rapport 1974, 27 a och b.)

De tio institutioner inom samhällsvetenskaplig fakultet som nämns representerar tio olika referensramar utifrån vilka man kan betrakta situationen på en arbetsplats. Därtill kommer att det inom varje institution finns olika synsätt. I kapitel 10, Organisationen som griptång, nämner jag att principen om specialisering och arbetsfördelning i arbetslivet innebär en inskränkning av perspektivet som har negativa följder. Universitetsinstitutionernas specialiseringsprinciper innebär på samma sätt avgränsade synsätt. Man kan räkna med att de strävanden till tvärvetenskaplig forskning som den nämnda utredningen inom UKÄ förespråkar kommer att visa på motsättningar mellan olika synsätt.

Relationen mellan teori och praktik innebär också problem. Om forskningen förankras i den praktiska verkligheten kan man räkna med att praktiker kommer att förstå den men att teoretiker kommer att se på den ur sin speciella synvinkel. Om forskningen förankras i ett teoretiskt

synsätt kan den bli vetenskapligt mera tillfredsställande men kanske föga användbar av dem som utan vetenskaplig skolning påverkar utvecklingen inom organisationer. Samma typ av problem har också skildrats av Bell i en avhandling avseende utvärdering av sociala program (Bell, 1975). Denna konflikt mellan teori och praktik är en parallell till arbetsledarens situation i en hierarkisk organisation som den tecknats av Kile (1963).

Själv vill jag anknyta forskningen ganska nära den praktiska verksamheten även med de teoretiska komplikationer detta innebär. Jag ser det angeläget att människans roll i arbetet diskuteras av praktiker utifrån pedagogiska utgångspunkter. Det vore önskvärt med en fördjupad diskussion inom fackföreningar om vad man vill att arbetet skall innebära.

Jag ser det också angeläget med en ökad pedagogisk forskning om människans roll i arbetslivet. Även om pedagogiska synsätt finns med i undersökningar inom andra institutioner är det angeläget att pedagogisk teori ställs i relation till arbetslivet och att vi får en diskussion inom pedagogiska institutioner om pedagogikens roll inom organisationer.

Detta är också en fråga om val av forskningsmetod. Det kan finnas problem som bäst undersökes med kvantitativa metoder. För vissa frågor kan det vara lämpligast att samla in s k hårddata. Jag har dock saknat undersökningar från arbetslivet med s k mjukdatametoder. Jag har exempelvis fått mera stimulans till mina reflektioner om arbetslivets problem genom att läsa Løchens bok Idealer og realiteter i et psykiatrisk sykehus, där han diskuterar avståndet mellan ideal och verklighet och formulear hypotesen om den diagnostiska kulturen (Løchen, 1971), än jag fått genom att läsa konventionell arbetsvetenskaplig litteratur.

2.2 Undersökningens syfte och pedagogiska teori

Avsikten med denna undersökning är att beskriva fem års arbetspsykologisk verksamhet vid ett tjänstemannaföretag, nedan kallat Företaget. Jag redogör för en rad aktiviteter vid Företaget. Därtill redogör jag för de erfarenheter jag fick från min speciella infallsvinkel som lärare och konsult. Dessa erfarenheter gällde i stor utsträckning problem som så småningom visade sig ha samband med varandra i en struktur. Arbetet omfattade de fem åren 1968-1972.

Pedagogisk teori gäller mål och medel ifråga om påverkan. Jag vill därför presentera mitt pedagogiska syfte och den metod jag använde i min strävan att påverka.

I inledningen nämnde jag om spännvidden hos indivden mellan möjligheter till handling å ena sidan och yttre och inre hinder å andra sidan. Jag ville stimulera individen att i större utsträckning ta ansvar för sin egen situation och i samverkan med andra gå in i och förändra situationen i önskvärd riktning. Därför ville jag stimulera personal att öppet granska problem man upplevt, granska situationen, försöka se strukturen i den och bakom den, försöka se vad som tryckte ner initiativ och förlamade handlingskraft.

Tyngdpunkten i arbetet var att var och en själv och i relation med andra borde få möjlighet att formulera och analysera sitt problem. En självklart önskvärd följd skulle då bli att individen och gruppen sedan handlade efter vad man funnit angeläget. Vad en sådan problemformulerande bearbetning skulle leda till kunde jag inte förutse. Jag räknade med att deltagarna i utbildningsgrupperna och i andra grupper hade den bästa uppfattningen om var problemen fanns och hur man skulle bearbeta dem.

Den pedagogiska metod jag då använde vill jag kalla problematisering. Denna problematisering borde så nära som möjligt anknyta till individens upplevda situation, vilket jag också inledningsvis diskuterat. Att jag valde problematisering berodde inte på teoretiska överväganden. Metoden var en för mig naturlig konsekvens av synsätt jag fått från soci-

alt, psykologiskt och pedagogiskt arbete. Jag återkommer till en fortsatt diskussion om problematisering (se nedan sid 64).

Men problematiseringen var ju inget självändamål, endast en metod att åstadkomma förändring. Här kan man gå olika vägar. Problemet innehåller i den formulering som problemställaren gjort den struktur efter vilken man kan söka kunskap. Sådan kunskap kan vara antingen ett innehåll som ger förståelse för strukturen eller en process som blir ett vidaresökande. I arbetsledarutbildningen kunde jag inte intressera deltagarna för litteratur. Det bokbord jag ibland dukade upp ägnade man ett förstrött intresse under kaffepausen men inte mer. Det blev i stället fortsatta diskussioner om de problem man funnit väsentliga.

Gruppmedlemmarna tillhörde olika funktioner i Företaget. Därmed fanns problemets utgångspunkt ofta i rummet. Vid bearbetningen grenade problemet ut sig i organisationen. Det handlade om vilken möjlighet man hade att åstadkomma förändringar till det bättre. Här stötte man på en rad hinder. Vi diskuterade dessa hinder och försökte få fram vilka som var verkliga hinder och vilka som var intolkade och inbillade hinder. Vi samtalade om arbetets påverkan på individen. Betoningen låg på arbetsförhållanden men även kommunikationsproblem i gruppen kunde ge anledning att ta upp hinder inom gruppen. Jag vill kalla detta en pedagogisk process. Med en sådan process menar jag ett studium av hur påverkan sker. Diskussionerna var i sig en pedagogisk process. De handlade också om pedagogiska processer i Företaget.

Det angivna syftet om individens ökade inflytande, metoden i form av problematisering och den pedagogiska processen som ett instrument i denna problematisering är det tema som gällde för dels arbetet i Företaget, dels den bearbetning av detta arbete som skett i denna avhandling. Beskrivningen av Företaget visar hur vi arbetade i olika sammanhang. Det ges dock ingen beskrivning av hur fortsättningen sedan blev på olika håll i Företaget. Detta är en brist i beskrivningen som jag beklagar, särskilt som jag senare fått veta att en hel del av de frågor som vi då arbetade med sedan bearbetats vidare och att problem som jag påpekade sedan alltmer aktualiserats.

I nästa kapitel skall jag vidga denna pedagogiska diskussion för att ge en bakgrund till mitt arbetssätt.

2.3 Psykologrollen och forskarrollen

I mitt arbete i Företaget hade jag rollen som lärare och konsult. I stor utsträckning sökte jag stimulera andra att bearbeta sin problematik. Jag fungerade då ofta som diskussionsledare. Kommunikations- och relationsfrågor blev mitt område. Jag kom in i en rad sammanhang som gällde dessa frågor. Jag sökte påverka till öppnare kommunikationer och bearbetning av problem.

Jag medverkade också i visst utredningsarbete. Jag medverkade med utvärdering i ett försök på två avdelningar med ökad personlig medverkan i arbetet. Det förväntades då av mig att jag skulle göra "objektiva" undersökningar av traditionellt slag och från något håll nämndes lönsamhet som enda kriterium på bra resultat. I en rapport till Företaget påpekade jag det omöjliga i denna traditionella objektivitet. Men samtidigt var det svårt att finna adekvata metoder att närma sig den problematik jag ville undersöka. I några utredningar samlade jag in material och presenterade för Företaget. Samtidigt var jag medveten om att jag talade om tämligen ytliga fakta. Det jag upplevde som viktigt var svårt att utredningsmässigt presentera i en rapport.

Min psykologroll innebar att jag arbetade med olika uppgifter och att jag där sökte påverka i viss riktning. Forskningsmetoden måste anknyta till denna arbetsform. Detta innebar att metoden inte kunde preciseras i förväg utan först när jag fått en viss överblick över det arbete som utförts. Jag samlade därför olika skriftliga handlingar i förhoppning att så småningom finna en metod efter vilken jag kunde strukturera mitt material. Jag hade i detta arbetssätt stimulans av Løchens undersökning om Dikemarks sjukhus där han lång tid samlade skriftligt material och en myckenhet av erfarenheter innan han formulerade sin hypotes om den diagnostiska kulturen, om avståndet och konflikten mellan ideal och verklighet (Løchen, 1971). Ju mer jag trängde in i Företaget, dess mer såg jag paralleller till denna undersökning.

2.4 Material

Undersökningens material består av anteckningar, protokoll, utkast till och redogörelser från olika aktiviteter, rapporter till Företaget, promemorior samt annat skrivet material. Därtill kommer mångfalden av minnesbilder från de olika aktiviteterna, särskilt från de arbetsteam och kontakter där dessa aktiviteter diskuterades.

2.5 Bearbetning och sammanställning av materialet

Vid bearbetningen av materialet har det varit min avsikt att söka förstå den problematik jag upplevt och att till andra förmedla denna förståelse. Min tanke är att sådan förståelse kan vara ett led i en process som innebär frigörelse av mänsklig konstruktiv aktivitet.

Trankell säger i Kvarteret Flisan att forskarnas förståelse för problemen i detta bostadsområde ökade som en följd av fortsatt insamling av data, som en produkt av den systematiska materialbearbetningen och genom forskarnas dagliga reflektion (Trankell, 1973, sid 466). Själv finner jag att min egen kunskap om Företaget utvecklades ungefär på detta sätt. Skillnaden var att jag inte i samband med datainsamlingen diskuterade i förväg preciserad forskningsmetodik utan först efteråt i samband med bearbetningen av materialet. I likhet med arbetet i Kvarteret Flisan var jag själv medagerande och sökte på mitt sätt påverka Företaget och dess förhållanden. En väsentlig skillnad var att Företaget bestämde ramen för mitt arbete även om jag hade stor frihet att inom ramen arbeta efter egna intentioner.

När fem års verksamhet skall presenteras på ett antal sidor med vissa syften som styrande innebär det ett urval. Tonvikten i detta urval skulle kunna läggas på olika delar av materialet, exempelvis aktiviteternas faktiska innehåll, målgrupperna, min egen roll, Företaget. Jag har valt att försöka beskriva mitt arbete med både dess aktivitetsinnehåll och dess personliga erfarenheter. Eftersom arbetet samtidigt hade relation till andra verksamheter i Företaget har jag berört också dessa.

Det redovisade materialet utgör alltså ett urval. Läsaren kan ställa frågan efter vilka principer detta urval skett. Denna fråga är komplicerad men jag skall försöka besvara den.

Sammanställningen av materialet har alltså skett efter det att verksamheten upphört. Denna bearbetning har skett från två utgångspunkter, dels från erfarenheterna när jag stod mitt uppe i arbetet, dels från den syn jag fått efter de fem åren. I verkligheten har det hela tiden skett perspektivförskjutningar allteftersom jag gjort nya erfarenheter. Detta gäller både min förståelse för Företaget och människorna där och min personliga referensram. Vid beskrivningen av de olika aktiviteterna har jag därför angett hur upplevelser och erfarenheter påverkat min uppfattning och utveckling. Erfarenheterna påverkade mig till förändringar och tyngdpunktsförskjutningar i synsätt och handling.

Det finns dock ett genomgående tema. Detta tema gäller människans frigörelse och utveckling, kognitivt, emotionellt och socialt. Förändringen i mitt synsätt har mera gällt hur denna frigörelse kan stimuleras samt vad den innebär. Från början var det min uppfattning att varje individ har en mycket stor möjlighet att påverka sin situation och sin utveckling. Jag tror fortfarande att individen har ett fritt utrymme (Freire, 1972), men jag tror nu att detta utrymme är svårt att se och svårt att använda. Det är därför bl a angeläget att studera gränserna för individens fria utrymme och stimulera till aktivitet just där.

Ordet frigörelse är ett laddat ord. Jag vet det. Låt mig säga något om min egen syn på det. Centralt för mig är Freires syn att frigörelsen är en dubbel process, där individen arbetar både inåt med sig själv och utåt med sin situation. Att arbeta endast med sig själv eller endast med situationen, miljön och samhället är en flykt undan det komplexa problemet. Detta dubbla sätt att arbeta både inåt och utåt ger en spännvidd som provocerar till förändring.

Jag skall inte fördjupa mig i psykologiska teorier om vad det är som frigörs. Det finns naturligtvis material till en sådan diskussion. Jag

tänker på Fromm, Erik H Erikson, Rollo May, Piaget, Laing, m fl. På mig har psykologiska teorier en dubbel verkan. En teori visar visserligen vilka utvecklingsmöjligheter en människa har, men om man fastnar för teorin och ser på människan ur enbart det perspektivet blir det avstånd mellan teorin och individen i hennes konkreta livssituation.

När man på Företaget frågade mig vad jag ville med min verksamhet skrev jag en rapport där jag med referens till Erikson talade om tillit och misstro, självständighet och underlägsenhetskänslor, initiativ och skuldkänslor, m m (Brunander, 1971 a). Men problemet gällde inte teorier som kunde knytas samman med Företagets målsättning. Problemet gällde den konkreta arbetssituationen och individens möjligheter att påverka och förändra den samt möjlighet att utöva inflytande över helheten. Relationen mellan individens utvecklingsmöjligheter med utgångspunkt från olika psykologiska teorier å ena sidan och den konkreta arbetssituationen å andra sidan ger en stor spännvidd.

I denna spännvidd blir pedagogiken viktig. Det är vanligt att betrakta pedagogik som något som gäller individen och gruppen. Pedagogikens relation till samhället har under senare år aktualiserats alltmer. I denna undersökning diskuterar jag pedagogik i en organisation. I kapitel 9 presenterar jag en pedagogisk teori och ett pedagogiskt synsätt. Problematiseringen i arbetet och undersökningen står i relation till denna teori och dessa synsätt.

Genom problematiseringen upptäckte jag att individen påverkades till styrka och svaghet av gruppen. Men jag fann också att individer och grupper styrdes av administrativa och organisatoriska strukturer. Slutligen fann jag att dessa strukturer var en återspegling av den samhällsstruktur vi alla lever i. Ett arbete för människans frigörelse måste därför ske samtidigt på alla nivåer.

Mitt arbete innebar ett sökande. Av tidigare utbildning och arbete hade jag stor nytta av den dynamiska psykologin och av arbete med psykoterapi. Men denna referensram räcker inte om man vill komma människans och organisationens situation närmare. I stor utsträckning fick jag pröva

mig fram när det gällde att finna bättre angreppssätt för att se de problem som fanns bakom låsningar av olika slag i Företaget och som hindrade människor i deras aktivitet. Detta innebar att min egen uppfattning förändrades. Jag hade tidigare mest intresserat mig för individens och gruppens emotionella situation. Så småningom fann jag det alltmer angeläget att studera individens relation till och kunskap om arbetet. Härigenom ökades mitt intresse för kognitiv utveckling. Detta innebar en tyngdpunktsförskjutning. Tidigare hade jag exempelvis sett individens motivation i arbetet som en aspekt bland andra. Med utgångspunkt från individens relation till arbetet ser jag nu individens motivation som en följd av denna relation samt därtill även beroende av andra faktorer.

2.6 Kritiska problem

Mitt arbete har gått ut på att presentera och diskutera kritiska problem. I nästa kapitel skall jag ta upp detta något mera ingående. Här vill jag dock sammanfatta vad problematiseringen inneburit. Den har skett på följande fyra sätt.

1. I en ganska utförlig beskrivning i del II av mina arbetsuppgifter visar jag hur problem växte fram och formulerades.

2. Jag beskriver där också hur olika pedagogiska insatser bedömdes inom Företaget och de problem detta gav.

3. I samband med att jag skrivit avhandlingen om mitt praktiska arbete har jag formulerat ett antal kritiska problem som jag presenterar efter vart och ett av kapitlen 4-8.

4. I del III diskuterar jag tre slag av övergripande problem, nämligen pedagogiska problem, organisatoriska problem och problem på grund av motsättningar och konflikter.

3. PEDAGOGISKA UTGÅNGSPUNKTER

3.1 Från kritiska händelser till kritiska problem

De kritiska händelser jag samlade in i min critical incident-undersökning utgjordes av individuella beskrivningar av situationer. Man berättade ofta om situationer som var mycket komplexa och då noterade jag situationen i dess helhet så som jag uppfattat den. Ur forskningssynpunkt måste jag få in ett större antal händelser för att få en viss bredd i kategorisystemet. Ur pedagogisk synpunkt var emellertid händelsernas kvalitativa karaktär det jag uppfattade som mest intressant.

Det visade sig också när jag senare använde händelser utarbetade till praktikfall som stimulans i utbildning att det var händelsernas kvalitativa karaktär som var betydelsefull. Som exempel kan jag nämna ett praktikfall som jag kallade "Varför är fru X så lättirriterad?". Arbetsledare som läste detta fall kom snabbt in på sin egen situation och diskuterade hur svårt det var att vara arbetsledare för människor som var lättirriterade. Sådana samtal kunde leda i olika riktningar och exempelvis handla om vänlighet och skuld, öppna kommunikationer, utfrysning, arbetsbelastning, personalavdelningen, osv. Från en enkel situation i ett praktikfall kunde man komma in i Företagets mycket komplexa miljö.

När jag använde praktikfall på detta sätt var det som stimulans till gruppdiskussioner. Det viktiga var att gruppen själv formulerade sina problem. Praktikfallen blev helt sekundära när en grupp väl börjat diskutera sin situation. Så småningom lämnade jag helt dessa fall. Det viktiga var det som arbetsledarna tillsammans formulerade som sina problem.

När jag sedan träffat ett antal grupper fann jag att vissa större problem återkom i de flesta grupper. Jag fick då själv ett material till mitt eget sökande i det som jag upplevde som människornas problem i Företaget. Detta kunde jag i min tur meddela till arbetsledare och andra personer i Företaget. Mina fem år blev ett fortsatt sökande efter vad som fanns bakom en rad problem. Dessa hade på olika sätt relationer till varandra men ofta var det svårt att se dessa relationer. Så småningom kunde de framträda klarare.

Kritiska situationer i arbetsledaruppgiften växte alltså ut till mera omfattande kritiska problem. Under de fem årens arbete fann jag vissa sådana kritiska problem som var påtagliga. Men jag fann också sammanhang bakom dessa problem. Det hela var en successiv serie från en begynnelsepunkt till ett i hela Företaget viktigt problem.

Som engagerad lärare och psykolog var jag emellertid själv med i rollspelet. Därför fanns det problem som jag inte kunde få inblick i. Min beskrivning blir subjektiv. Jag kommer emellertid att beskriva ganska utförligt hur problem växte fram.

3.2 Utbildning genom information kontra inlärning genom problematisering

3.2.1 Information

En organisation måste ha kommunikationskanaler genom vilka styrimpulser kan passera, säger Ramström i en diskussion om organisationen som informationssystem. Med information menar han "alla de olika slag av data som förmedlas och bearbetas av organisationens olika enheter" (Ramström, 1966, sid 53). Det är ofta problem att få sådan information och sådana kanaler för denna att det kommer "rätt information vid rätt tidpunkt till rätt person", för att citera en grupp arbetsledare. Diskussioner jag deltagit i om arbetsproblem har ofta börjat med informationsproblem. Själv ser jag informationsproblemen som symtom på att något annat inte fungerar.

Information i en hierarkisk organisation är ett styrmedel. Det krävs därför att informationen tas emot och i sin tur styr personalens handlande. I en stor organisation är informationsflödet styrande både beträffande arbetets kvantitet och dess kvalitet. Det gäller för var och en att på rätt sätt ta emot och behandla den information som kommer.

Enligt Ramström blir det lätt så att man mera uppmärksammar information som rör ett för en själv aktuellt problemområde. Ju mer information en enhet tar emot och "lagrar", dess större inflytande kommer den att få på

de beslut som fattas i företaget. Det kan här bli konflikter mellan enheter. Eftersom organisationen samtidigt är ett feed-back-system kommer uppgifter om relationen mellan organisationen som helhet och dess anpassning till omgivningen att ledas tillbaka till en central beslutsfunktion. Denna kan styra informationen genom att strukturera den genom enhetlig terminologi och likrikta förväntningar hos informationsmottagarna. Å andra sidan sker på många plan en sållning av informationen. Den som förmedlar och omarbetar information kan därför påverka styrningen i viss riktning (Ramström, 1966).

Även med dessa reservationer är emellertid informationen i en hierarkisk organisation ett styrmedel. Problemet ur styrsynpunkt blir då att göra informationen effektiv.

Det är här som utbildningen i dess manipulativa form kommer in. Utbildning kan bli ett medel till bättre styrning. Med utgångspunkt från organisationens uppbyggnad ges en utbildning beträffande exempelvis vissa delar i arbetsprocessen. Denna utbildning ges till de personer som arbetar med dessa uppgifter. Arbetsledare får utbildning i principer för arbetsledning och samverkan som anknyter till det organisatoriska styrsystemet. Eftersom en rad problem redan är kända kan man genom utbildning förebygga kommande problem av likartat slag. Syftet med utbildningen blir att organisationen skall fungera bättre.

En utbildning i styrsystemets tjänst innebär helt enkelt att man informerar om hur systemet verkar. Den är normativ på det sättet att den skall innehålla information om hur man bör handla. Arbetsledare kan få information om principerna för automatisk databehandling och kontorsrationalisering i övrigt för att kunna hjälpa rationaliseringsexperterna i deras arbete. Utbildningen bör bygga på den arbets- och ansvarsfördelning som finns inbyggd i organisationen. Den bör innebära att byråkratin respekteras men att man motverkar dess avarter.

Den kunskap man använder i en informativ utbildning har man fått i ett tidigare sammanhang.

3.2.2 Problematisering

Ett annat sätt att närma sig den verklighet man vill påverka är att söka sig fram genom frågor. Jag avser då inte de frågor som en lärare ställer för att kunna kontrollera om hans elever uppfattat rätt det han talat om. Den formen av frågor hör mera samman med den informerande pedagogiken. I stället avser jag frågor som den som skall utbildas själv ställer. Det är svårt att ställa frågor som är relevanta och väsentliga i en situation som är oklar och där man har ett begränsat perspektiv, vilket fallet kan vara i en arbetssituation. Men när man väl lärt sig ställa frågor har man lärt sig att lära. Ingen kan då hindra en från att lära sig det man behöver eller vill veta (Postman-Weingartner, 1974).

Genom frågor som exempelvis "varför" och "hur" kan man bli mera medveten om förhållanden man inte tänkt på. Delfrågor kan få ett sammanhang och bilda mönster. Jag vill kalla dessa mönster kritiska problem.

Jag vill ge en ganska vid definition av uttrycket *kritiska problem*. I annat fall riskerar man att viktiga aspekter faller bort. Bagatellartade situationer som lätt kan rättas till har jag inte betraktat som problem. Med problem menar jag förhållanden av mer eller mindre sammansatt och svårlösbar karaktär. Problemet innebär i sig en struktur efter vilken man kan söka kunskap. Denna kunskap leder till ett nytt synsätt och ett perspektiv där problemet går in i ett annat problem. Med att problemet är kritiskt menar jag att det praktiskt och/eller teoretiskt finns alternativa sätt att se och/eller handla.

Pedagogisk *problematisering* innebär då att man formulerar ett problem utifrån en viss situation man inte är nöjd med eller en fråga man har i syfte att påverka situationen. När man granskar sina egna erfarenheter i ljuset av andras får man en uppfattning om hur andra ser på samma problem och vilken räckvidd och struktur problemet har. Den nya formuleringen kommer i sig att innebära en ny struktur efter vilken man arbetar. Problematisering blir en ständigt pågående process.

Utbildning genom problematisering ställer helt andra krav än utbildning genom information. Om en grupp skall söka problematisera sin situation krävs en fysisk, social och psykologisk miljö som gynnar denna form av utbildning. Det krävs en situation som gynnar det Bruner kallar viljan att lära, dvs nyfikenhet, kompetens och ömsesidighet (Bruner, 1974). Men det är också angeläget att det finns möjlighet att få relevant kunskap på ett så lättillgängligt sätt att den kan överblickas och relateras till problemet.

3.2.3 Problematisering leder vidare - men vart?

Det är den som formulerar problemet som anger den struktur efter vilken man kan söka kunskap för att förstå problemet. Denna struktur i formuleringen är emellertid ofta ett försök att koncentrera en oklar situation i en problemformulering och oklarheten finns gärna med i frågans struktur. Själva problemformuleringen är en process hos den enskilde individen. När denna formulering sker i en grupp påverkas formuleringsprocessen också av grupprocessen.

När arbetsledare i grupp skall formulera sina problem sker detta i en komplex situation. Ett sätt att börja är att utgå från ett praktikfall från vilket man sedan associerar till sina egna förhållanden. Ett annat sätt är att utgå från sin arbetssituation och exempelvis formulera sina fem största problem. Man kan också ge en viss ram för diskussionen genom att problematisera om t ex kommunikationsfrågor inom enheten eller relationer till andra enheter. Sätten att starta och fortsätta en problematisering kan vara många.

Läraren spelar en viss roll när det gäller diskussionens utgångspunkt. Men han spelar också en roll när det gäller diskussionens fortsatta utveckling. Innan jag i nästa del beskriver arbetet i Företaget vill jag diskutera lärarrollen i problematiseringens pedagogiska process. Jag vill diskutera lärarens relation till gruppen, organisationen och samhället och börjar med gruppen.

Problemets spänningsmönster är relaterat till gruppmedlemmarnas individuella och gruppmässiga spänningsmönster och den bakomliggande relationen till de funktioner i organisationen som de representerar. Som lärare märker man att det rör sig om motsättningar och konflikter. En avgörande spänning är i relationen mellan att välja sig själv och sin upplevelse, kunskap och erfarenhet eller att välja något slag av system som utgångspunkt och förankring, vilket jag återkommer till i kapitel 9.

"De flesta byråkratiers motto är: 'Fortsätt under alla förhållanden'", säger Postman-Weingartner (1974, sid 29). Jag fann mycket ofta en spänning mellan byråkratins krav och arbetsledarens krav på förändringar. Som lärare kunde jag stödja diskussionens utveckling i ena eller andra riktningen. Jag valde i sådana situationer att stödja individer och grupper att tänka i riktning mot förändring och med detta som utgångspunkt ställa krav på organisationen.

En fråga för läraren gäller i vilken utsträckning man skall ge informativa inslag som en del i problematiseringsprocessen. Bör verkligen varje individ börja i sin egen situation? Kan man inte använda sig av erfarenheter som andra fått, börja där och därigenom komma lite längre i problematiseringen?

När jag haft ett antal grupper i första arbetsledarkursen (kap. 5) hade jag fått ett mönster av relationsproblem som spände över hela Företaget. Jag försökte därför i några senare grupper att börja arbetet med att informera om vad utbildningen dittills gett för resultat och få diskussionen att utvecklas därifrån. Det gick mycket dåligt. Jag fann att varje ny grupp arbetsledare måste börja i sin egen situation och formulera sina egna problem. Först därefter var gruppen villig att acceptera att man kommit till samma frågor som tidigare grupper.

Mina erfarenheter får stöd i litteraturen. Postman-Weingartner talar om hur svårt det är att komma fram till de verkligt viktiga frågorna. Men. *"När man väl har lärt sig att ställa frågor - relevanta och ända-*

målsenliga och väsentliga frågor - har man lärt sig att lära, och ingen kan hindra en från att lära det man vill eller behöver veta." (Postman-Weingartner, 1974, sid 40, författarens kursivering.)

Med utgångspunkt från erfarenheter i psykoterapi har Rogers formulerat vad han kallar signifikant inlärning. "By significant learning I mean learning which is more than an accumulation of facts. It is learning which makes a difference - in the individual's behavior, in the course of action he chooses in the future, in his attitudes and in his personality." (Rogers, 1961, sid 280). Rogers säger också att signifikant inlärning gärna sker i relation till situationer som man uppfattar som problem. Angeläget är därför, säger han, att den som skall lära sig kommer i verkligt nära kontakt med de problem han skall försöka lösa.

Arbetsledarna i första arbetsledarkursen hade närhet till sina problem genom sitt dagliga arbete. När de träffades i utbildningsgruppen fann de också att samma problem uppfattats av andra, vilket kanske mera var en bekräftelse av deras tidigare informella kontakter i Företaget. Ett problem är emellertid inte någonting som fungerar isolerat och som kan iakttas på samma sätt av alla. Det är snarare försök att tolka en situation. En del i problemet kan vara en konkret utgångspunkt, exempelvis ojämn arbetsbelastning eller för sen information till försäljningsfunktionen om nya produkter. När man började nysta i frågor runt de konkreta problemen var det olika försök att tolka situationen.

För mig som följde diskussionerna i utbildningen tog det lång tid innan jag började se sammanhang mellan olika problem och mellan problem av mera konkret slag och organisatoriska förhållanden. Jag kom fram till vissa strukturella synsätt. Men min uppfattning var ständigt under omprövning. Påverkad av de problem jag mött började jag läsa om organisationsteorins utveckling sedan sekelskiftet, om kulturens och teknologins påverkan på individen samt om maktorganisationens yttringar i vårt samhälle. Det jag läst har påverkat min tolkning av förhållanden i Företaget, vilket bl a inneburit att jag vid beskrivning av första arbets-

ledarkursen talar om *relationer* inom och mellan enheter (se nedan sid 124) men senare om *motsättningar* inom och mellan enheter (se nedan sid 303).

Problematisering i Företaget kunde alltså börja i enkla situationer och sluta i omfattande och kontroversiella samhällsproblem. Det pedagogiska önskemålet att den lärande själv skall gå vidare i sin fråga ställs här i relation till organisationens och samhällets generella problematik. Detta är ett problem i lärarrollen. Frågan gäller om man som lärare skall presentera de strukturella synsätt man kommit fram till eller hur i annat fall det skall kunna bli förbindelse mellan begynnelseproblemet och de strukturella problemen. Detta är inte enbart en fråga om att som lärare skaffa sig kunskap och sedan informera om denna. Det är också en pedagogisk fråga. "Det är inte vad man säger till folk som betyder något, utan vad man låter dem *göra*." (Postman-Weingartner, 1974, sid 36, författarens kursivering.) Arbetsledarens sätt att handla bör leda till insikten om mera omfattande problem. Problematisering blir då inte enbart en intellektuell process utan också en handlingsprocess.

Ett problem här gäller lärarens värderingar i relation till organisationens värderingar. Företaget fungerade på konkurrensbasis. Inflytelserika krafter i Företaget var angelägna om att arbetsledarutbildning skulle anknyta till administrativt-rationellt tänkande. Själv såg jag Företaget som en del i ett större sammanhang och min personliga önskan var att påverka Företaget till att bli en bättre livsmiljö. För mig blev detta ett problem när jag skulle arbeta tillsammans med rationaliseringsavdelningen (kap. 7).

Organisationens problem är en återspegling av samhällets problem. En ekonomisk organisation fungerar inom samhällets ram. Utstötningsmekanismer i organisationen har sin motsvarighet i samma mekanismer i samhället i övrigt. Konkurrensen mellan företagen återspeglas inom företagen av konkurrensen mellan funktioner och mellan personer.

Knud Illeris har diskuterat problemorienterad undervisning i relation

till samhällsförhållanden i sin bok Problemorientering og deltagerstyring. Hans diskussion gäller av samhället organiserad utbildning. Här blir det självklart att utbildningen styrs av politiska mål. Han säger att den generella samhällsutvecklingen, i sista hand bestämd av produktionsförhållandena, sätter gränsen för de utbildningsreformer som kan genomföras och dess verkningar. Problemorientering överensstämmer med utvecklingstendenser i samhället. Om man nu inte vill arbeta för vinsten utan för folket, kan man då använda problemorientering som metod? Hans svar är att det är möjligt. Samhällets utvecklingstendenser innebär ökat behov av människor som kan tänka självständigt. Därför måste det ges frihet till problemorientering och deltagarstyrning. Detta innebär risker för "systemet" som dock samhället måste ta. Genom denna frihet kan deltagarna studera motsättningar och utnyttja möjligheter till att medvetandegöra problem och verka i frigörande riktning (Illeris, 1974).

Resonemanget kan tillämpas också på ett företag. Också här måste organisationen ta den risken att människor som börjar tänka självständigt också ifrågasätter förhållanden som betraktats som givna. Illeris påpekar att ökande differentiering och komplexitet i arbetsprocesser innebär krav på en förändring av ledningsstrukturen och han betonar bl a behovet av kreativa kvalifikationer. Han pekar också på hur generella tendenser i produktionsförhållandena får till följd en förändring i de krav som ställs på personalen. Förändrade samhällsförhållanden innebär ju också förändrade förhållanden inom organisationen. Man har följaktligen anledning att reflektera över vilka tidigare inlärningar som finns på en arbetsplats. Många problem beror säkert på att arbetets krav på kvalifikationer inte stämmer överens med det som arbetsledare och andra under årens lopp lärt sig och anpassat sig till. Det behövs ett omtänkande.

Men det behövs också ett omtänkande på hur vi vill att framtidens arbetsplats skall se ut. Och det behövs en problematisering som inte utgår från teknologins, byråkratins och maktorienterade styrfunktioners principer utan från allas bidrag att skapa en rimlig livsmiljö på arbetsplatsen.

DEL II

D E L II F Ö R E T A G E T

4. FEM ÅR I FÖRETAGET

4.1 Beskrivning av Företaget

Företagets uppgift var att sälja tjänster och ge service åt kunder. Verksamheten gällde hela landet som därför var indelat i distrikt.

Antalet anställda tjänstemän var 2.400, av vilka 1.300 tjänstgjorde på huvudkontoret och 1.100 på distrikten. I Företaget tjänstgjorde något flera kvinnor än män. Kvinnorna dominerade i åldrarna 20-29 och 45-59 år. I åldrarna 30-44 år var männen flera, men denna större andel var helt att hänföra till distrikten. (Interna PM).

Företaget som organisation var uppdelat i sex huvudenheter. Två av dessa arbetade med Företagets produkter. Övriga huvudenheter gällde företagsledning, ekonomisk förvaltning, marknads- och försäljningsverksamhet samt administrativ drift. Organisationen hade en hierarkisk uppbyggnad med linje- och stabsfunktioner. Hierarkin på huvudkontoret bestod av sju nivåer.

Huvudkontorets byggnader var ganska moderna. Underordnad personal på huvudkontoret arbetade i stor utsträckning i rum med 5-10 personer i varje. Deras arbete leddes av en gruppchef som oftast hade ett eget rum men som ändå vistades mycket i gruppen och deltog i dess arbete. Chefspersonalen hade egna rum vars storlek och inredning bestämdes av den hierarkiska nivån. Distriktskontoren varierade från mycket små till mycket stora.

Företagets personalpolitik var generös. 1.600 tjänstemän var ordinarie. Det var låg personalomsättning. Den ekonomiska situationen hade under lång tid varit mycket god för Företaget trots konkurrens med andra företag i samma bransch. Gynnsam ekonomi och positiv personalpolitik innebar för personalen ekonomisk trygghet och förmåner av olika slag. Företaget hade utfäst sig att inte avskeda någon på grund

av rationalisering, omorganisation eller annan förändring. Tillväxten av personal behövde hejdas men detta skulle ske genom naturlig avgång. Man tillämpade intern befordran i den utsträckning detta var möjligt. Specialister måste man ibland ta utifrån.

Den underordnade personalens arbete på huvudkontoret var i regel rutinbetonat. En stor del av denna personal arbetade med uppgifter som att stansa hålkort, ordna handlingar, skriva brev, m m. Enstaka enheter hade arbetsuppgifter som även av obefordrad personal krävde god utbildning, långvarig erfarenhet och moget omdöme. Alltmer rutinarbete rationaliserades till automatisk databehandling. Sedan några år hade man också rationaliserat övrigt kontorsarbete på en del enheter av mindre omfattning. På distrikten hade den underordnade personalen mer kvalificerade arbetsuppgifter.

Arbetsledare och specialister arbetade med administrativa, samordnande och tekniska frågor samt marknadsfrågor.

Personalföreningen hade en hierarkisk organisation. Dess ledning och företagsledningen förhandlade om löner och andra frågor i enlighet med tradition och efter givna rutiner. Mellan personalföreningsledning och företagsledning rådde ett vänskapligt förhållande.

Utvecklingsarbete initierades formellt av Företagets beslutsfunktionärer eller av kommittéer av företagsnämndskaraktär. Själva utvecklingsarbetet skedde i kommittéer. Chefer i hög ställning och i specialfunktioner var starkt engagerade i kommittéarbete. Via personalföreningen medverkade också såväl arbetsledare som underordnad personal i sådana kommittéer.

4.2 Situationen i Företaget vid tiden för undersökningen

Under de föregående 15 åren hade antalet anställda ökat i Företaget som helhet från 1.000 till 2.400 personer. Samtidigt hade organisationen fungerat efter i princip oförändrat formellt mönster. För att

tillgodose krav på utveckling och förändring inom olika områden hade man gjort smärre justeringar i organisationen utan att förändra den i stort.

Något år innan jag började arbetet hade verkställande direktören avgått efter en lång verksamhetsperiod präglad av hans markanta profil. Han ersattes av sin närmaste man först under en övergångstid och sedan definitivt. Under mitt tredje år förändrades topporganisationen i Företaget. Då tillsattes också en projektgrupp som skulle ge förslag till ny organisation även i övrigt. Sådan föreslogs också och den trädde i kraft kort tid efter det jag slutat mitt arbete på Företaget.

Min verksamhet inföll alltså under en mycket viktig period i Företagets historia. Till bilden hör också att Företagets ekonomiska situation som så länge varit gynnsam under ett par år under just denna tid var starkt försämrad. Detta påverkade diskussionen i Företaget. Funktioner som tjänade ekonomisk lönsamhet fick vind i seglen.

Det var i denna spännande utvecklingsperiod som jag fick möjlighet att som lärare och konsult medverka i några aktiviteter som gällde arbetsledarutbildning och arbetspsykologisk verksamhet. När jag nu skall redogöra för denna verksamhet bör den ses mot bakgrund av de förhållanden i Företaget som skisserats.

4.3 Uppdraget

Företaget önskade min medverkan i sin arbetsledarutbildning. Från början gällde mitt engagemang enbart detta. Personalföreningen och Företaget var överens om att en sådan utbildning behövdes. Arbetsledare hade för åtskilliga år sedan gått på en kurs som i stor utsträckning bestod av föreläsningar i aktuella ämnen. Sedan dess hade Företaget växt och pedagogiken förändrats.

Många arbetsledare kände varandra sedan åtskilliga år. I stor utsträckning hade de träffats på konferenser och kurser av olika slag. Men

detta löste inte alla problem. Organisationen var stor och fungerade formellt dåligt. Kontakt- och beslutsvägar var långa. De akuta problemen var arbetsbelastande. Långsiktig planering saknades. Utbildning av arbetsledare borde kunna bidra till att hjälpa dem att klara av en rad av de svårigheter som uppstod.

I det följande skall jag beskriva arbetsledarutbildningen och även andra aktiviteter jag medverkade i. Den verksamhet jag skall berätta om är emellertid en begränsad del i ett mycket komplext sammanhang. Redogörelsen är därför inte en beskrivning av Företaget. Den är i stället beskrivning av vissa situationer och aktiviteter inom Företagets ram, situationer så som jag såg dem. Det är angeläget att hålla denna begränsning i minnet. Genom att situationerna inföll i en förändringsperiod i organisationen säger de heller ingenting om hur utvecklingen senare blivit i Företaget.

Jag anlägger alltså ett arbetspsykologiskt-pedagogiskt perspektiv på Företaget. Detta synsätt är dock inte klart utformat. Diskussionen om Företaget och mitt arbete där är i stället ett försök att komma fram till ett sådant synsätt. Min verksamhet påverkades av olika faktorer i Företaget. Sådana faktorer har jag berört när de haft påtaglig betydelse för mitt arbete. De har då framträtt med en viss skärpa ur Företagets komplexa och svåröverskådliga dynamiska situation.

Erfarenheterna har påverkat mig. Jag gick in i arbetet med en referensram där dynamisk individualpsykologi var central. Arbetet som lärare i arbetsledarutbildningen visade på utbildningsgruppens och arbetsgruppens betydelse samt på spänningar mellan olika enheter inom Företaget. När jag sedan studerade rationaliseringsarbete och där försökte hävda individens krav på arbetet fann jag att företagsstrukturella förhållanden hade ett styrande inflytande på individers och gruppers arbetsförhållanden. Medverkan i försök att öka den enskildes inflytande och medbestämmande i sin egen arbetssituation visade att själva arbetsprocessen påverkade individen.

Under de fem åren lärde jag känna många människor. Jag fick information och inkänning från olika infallsvinklar. Min egen infallsvinkel gällde frågor om samverkan och om människornas situation i arbetet. Jag kom alltmer in i diskussioner i grupper och med enskilda personer som gällde sådana frågor. Mitt personliga engagemang i arbetet var starkt. Det innebar upplevelser av framgång och misslyckanden som blev utgångspunkter för reflektioner över vilka krafter som verkar i ett företag på ett styrande sätt. Från mina egna upplevelser kunde jag tänka mig in i hur det var att vara anställd - på livstid - och uppleva sig som en mera integrerad del i det företagspolitiska kraftfältet.

Jag skall nu presentera översiktligt vad jag arbetade med under den angivna perioden. Översikten är avsedd som bakgrund till den redovisning som ges i följande kapitel.

4.4 Första året

4.4.1 Arbetsuppgifter

Eftersom jag skulle arbeta med utbildningsfrågor placerades jag formellt i utbildningsstaben som var underordnad personalavdelningen. För att planera arbetsledarutbildningen tillsattes en projektgrupp. Vi var fyra i gruppen, varav två från utbildningsstaben och två från utredningsavdelningen.

Diskussionen om vad arbetsledarutbildningen skulle innehålla började. Vi var inte eniga om detta, tvärtom. Först så småningom, när jag lärde känna Företaget, förstod jag att vår oenighet berodde på en motsättning som var ett genomgående tema i Företaget, nämligen frågan om varifrån styrning skulle ske. När vi diskuterade i projektgruppen visste jag inte hur viktigt detta tema var i Företaget. Men jag upplevde att det fanns en komplexitet som jag inte förstod.

Här vill jag göra en kommentar som gäller arbetet i stort. Ibland blev jag starkt engagerad i olika situationer. Dessa upplevelser gällde

spänningar inom mig, mellan mig och en situation som gällde någon annan eller mellan exempelvis två andra situationer eller människor. Ofta dröjde det en tid innan jag såg sammanhanget, eftersom de flesta situationer syntes mycket komplexa och man behövde viss distans för att kunna se linjerna. Det som initierade sådana upplevelser var enskilda personers aktiviteter i situationer som hade samband med det företagspolitiska spelet, svårförståeliga konflikter, enstaka repliker och mycket annat. Jag blev så småningom alltmer uppmärksam på mina egna reaktioner. De var i regel symtom på något som behövde bearbetas. Detta något var inte själva upplevelserna utan de strukturella påverkningar som yttrade sig i dessa upplevelser. På så sätt blev upplevelserna utgångspunkten för ett sökande efter en struktur.

Av projektgruppens fyra medlemmar hörde som nämnts två till utredningsavdelningen och två till utbildningsstaben. Låt mig presentera oss fyra och våra funktioner i Företaget eftersom detta har samband med vår uppfattning om utbildning i arbetsledning.

Utredningsavdelningen var ett stabsorgan inom VD-sektionen och hade följaktligen en mycket central placering i organisationen. De utredningar man utförde var av mycket skiftande karaktär. De kunde exempelvis gälla marknadsanalyser samt sociologiska undersökningar inom och utom Företaget.

I projektgruppen deltog avdelningens chef, vars uppgift inom avdelningen var att svara för genomförandet av beslutade utredningar. I gruppen deltog också en medarbetare till honom. Denne medarbetare hade företagsekonomisk inriktning och var intresserad av organisationsfrågor. Jag kallar honom i fortsättningen för enkelhetens skull företagsekonom.

Utbildningsstaben hade stabsfunktion inom personalavdelningen som i sin tur hade stabsfunktion inom VD-sektionen. Utbildningsstaben var alltså på ett större avstånd än utredningsavdelningen från Företagets högsta beslutande organ. Utbildningsstabens uppgift var att planera och genomföra intern utbildning av alla slag som förekom. I projekt-

gruppen medverkade studierektorn, som var chef för enheten. Därtill medverkade jag och jag var knuten till utbildningsstaben i form av timtjänst för att arbeta med arbetsledarutbildningen.

I projektgruppen blev det motsättning mellan företagsekonomens uppfattning och min uppfattning. Enligt företagsekonomen borde arbetsledarutbildningen grundas på Företagets organisation och allmänna riktlinjer. Eftersom organisationen skulle förändras borde man vänta med arbetsledarutbildningen tills organisationsförändringen genomförts. Enligt min uppfattning var den oklara organisationen en mycket lämplig utgångspunkt för utbildning. Arbetsledare borde stimuleras och engageras till att tänka över situationen, analysera sina problem och samråda med varandra om vad man borde göra.

Motsättningen mildrades genom de två övriga medlemmarnas uppfattningar. Utredningsavdelningens chef ansåg att det fanns allmänna principer i arbetsledning. Dessa principer kunde vi informera om även om Företagets struktur var oklar. Därtill var det ingen motsättning mellan att se mänskligt och att se strukturellt på arbetet, ansåg han. Undersökningar om arbetsledares förhållningssätt med tonvikt på "structure" och "consideration" hade exempelvis visat att detta var två olika dimensioner.

Studierektorns uppfattning mildrade också motsättningen. Han såg den kursvecka vi planerade som ett första steg i en arbetsledarutbildning av mera omfattande slag. Om vi började med denna kurs kunde vi få material och erfarenheter till en långsiktig utbildningsplanering.

Som en påverkande faktor i projektgruppens arbete fanns också krav från personalföreningen att arbetsledarutbildning skulle komma till stånd. I kravet fanns dock inget uttalande om utbildningens innehåll eller allmänna uppläggning.

Egentligen borde vi ha stannat här och tänkt efter. Det var ju en utmärkt möjlighet att analysera motsättningar inom Företaget. Detta

hade varit betydelsefullt för fortsättningen. Företagsekonomen, som hävdade att organisationen var utgångspunkten och det centrala, kom sedan att få det största inflytandet i Företagets organisationsutredning. I denna utredning talades många vackra ord om målsättning men inte ett enda ord om pedagogik (se sid 99). Kanske vi skulle börjat principdiskussionen här. I så fall är det tveksamt hur det gått med arbetsledarutbildningen.

Det är emellertid inte så man arbetar i en projektgrupp. Där undviker man analys och söker i stället få till stånd ett gemensamt beslut. Så gjorde vi också här. Vi kom fram till en kompromiss. Av den planerade kursveckan anslogs en halv vecka till allmänna principer i arbetsledning. Denna del skulle två konsulter från en konsultfirma ta hand om. En halv vecka anslogs till en diskussion om arbetsledarens situation med utgångspunkt från Företagets förhållanden så som arbetsledarna såg dem och jag fick i uppdrag att ta hand om denna del av utbildningen.

Jag började planera min del av kursveckan. Med utgångspunkt från min critical incident-undersökning diskuterade jag med olika personer arbetsledarproblem. Med ledning av dessa diskussioner arbetade jag ut en del kritiska händelser till praktikfall. Jag gjorde också i ordning annat material.

Det planerade kursprogrammet prövades på en grupp avdelningschefer och en grupp gruppchefer i slutet av året. I en kommitté bestående av alla i utbildningen medverkande samt representant från personalföreningen diskuterades resultatet. Provveckorna visade att de två chefsgruppernas tidigare kunskaper och erfarenheter skilde sig åt och att de informativa inslagen till de två grupperna därför borde vara något olika. Man beslöt därför att inte blanda avdelningschefer och gruppchefer i samma utbildningsgrupp utan i stället ha chefsgrupperna åtskilda. Kommittén var emellertid enig om att under uppföljningsträffar med specialämnen blanda alla slag av arbetsledare.

4.4.2 Kritiska problem

1. En motsättning i Företaget gällde styrning uppifrån respektive nerifrån i hierarkin. Vid planeringen av första arbetsledarkursen kom denna motsättning till uttryck. Problemet gällde om organisationsförändringen borde ske före arbetsledarutbildningen eller om denna utbildning borde komma först och användas som en möjlighet till probleminventering.

2. Motsättningen ifråga om styrning var ett uttryck för en djupare konflikt. Den borde vi analyserat närmare. Vi undvek emellertid analysen och åstadkom i stället en kompromiss. Därmed fanns konflikten kvar på ett omedvetet styrande sätt. Genom en analys hade vi kunnat klarlägga konfliktens innebörd. Styrningen hade då blivit mera öppen och kunnat behandlas genom förhandlingar.

3. Ett företag är ett samhälle i miniatyr. Min psykologutbildning och mina tidigare erfarenheter hade inte gett mig tillfredsställande förståelse för de komplicerade problem jag nu ställdes inför.

4.5 Andra året

4.5.1 Arbetsuppgifter

Under detta år genomfördes utbildningen för arbetsledare vid Företaget för de flesta grupperna. Utbildningen innebar en kursvecka för gruppchefer, biträdande avdelningschefer och avdelningschefer. Deltagarna kom från såväl huvudkontoret som från distriktskontoren. 256 personer deltog i grupper på omkring 15 i varje. Efter en tid kom respektive grupper in för en uppföljningskonferens om två dagar, varav en dag gällde de två konsulternas program och en dag mitt program.

För de arbetsledare som tillhörde Företagets högre nivåer gavs också viss utbildning, huvudsakligen i form av information, varvid programmet koncentrerades till det som var möjligt att hinna med under två

dagar. Efter en tid träffades respektive grupper till uppföljningskonferens under en dag. Vi kallade dessa konferenser för seminarier.

Det var sammanlagt 18 grupper med utbildning under en vecka samt 4 tvådagarsseminarier. Av de 18 grupperna utbildades 2 under första året, 14 under andra, varav sex på våren och åtta på hösten, 1 under tredje och 1 under fjärde året. Seminarierna inföll under andra och tredje året.

Hösten andra året informerades Företagets direktion under en dag.

Utbildningen presenteras närmare i kapitel 5.

Under hösten genomfördes också ett experiment med sensitivitetsträning för en grupp arbetsledare under en vecka. Detta låg vid sidan av min verksamhet men jag hade medverkat vid planeringen. Det blev nämligen en naturlig följd av gruppdiskussionerna i arbetsledarutbildningen att vi ville pröva möjligheten att arbeta med gruppdynamiska problem på ett mera direkt sätt.

Företagets ekonomi försämrades under hösten. Orsaken var vissa händelser utanför Företaget. Detta blev inledningen till den så småningom alltmer försämrade ekonomiska situationen.

När jag började arbetet med utbildningen ansåg jag att arbetsledarna var den viktigaste gruppen att arbeta med för att åstadkomma förändringar i personalens arbetssituation. Genom de många diskussionerna i utbildningsgrupperna kom jag emellertid till den uppfattningen att arbetsledarna, särskilt på mellannivå, hade en mycket begränsad rörelsefrihet på grund av låsningar här och var i relations- och organisationsmönstret. Kanske den underordnade personalen, som inte hade så mycket att förlora på en viss djärvhet, hade större möjlighet både att analysera sin situation och att påverka den.

Under hösten fick jag en möjlighet att arbeta något i denna riktning. I personalföreningens regi genomfördes studiecirklar med sammanträden

10 gånger, varvid halva sammanträdestiden utgjorde arbetstid och halva fritid. Som diskussionsmaterial hade man Brevskolans kurs Mentalhälsa i arbetslivet. Grupperna bildades på frivillig grund och bestod av både underordnad personal och arbetsledare, varvid dock arbetsledarna blev ganska få jämfört med övriga. Personer intresserade att leda cirklarna anmälde sig frivilligt och gick igenom kursmaterialet vid en tvådagarskonferens på internat. Cirklarna genomfördes av TBV efter en tid av intensiva diskussioner om Brevskolans kurs inom Psykologförbundet och andra organ. Många ansåg att kampanjen var ett led i företagens strävan att anpassa, utnyttja och undertrycka sin personal. De synsätt som fanns bakom denna kritik sammanfattades i en bok med titeln Konsten att dressera människor (Flordh m fl, 1971). Kampanjen utvärderades senare i en undersökning (Jerkedal, 1973).

Med tanke på Företaget ansåg jag att denna cirkelverksamhet initierad och ledd av personalföreningen borde kunna användas av personalen i dess arbete för en bättre arbetssituation. Möjligheten att på delvis betald arbetstid kunna diskutera sitt arbete borde tas till vara. Men för att bli till nytta borde arbetet följas upp och användas till konkreta förslag från personalföreningen.

På huvudkontoret deltog 200 personer i 16 cirklar. Cirkelledarna hade i sin tur sammanträden i två ledargrupper där de träffades regelbundet för att diskutera cirkelarbetet. Som ledare för dessa två cirklar kunde jag följa diskussionerna. Mot slutet av cirkelarbetet lämnade alla cirklarna in önskemål och förslag som sammanställdes till en stencilerad promemoria med 50 punkter (Interna PM). Denna PM låg till grund för en lång debatt då cirkelmedlemmarna i ett stormöte diskuterade med företagsledningen och personalföreningsledningen. Debatten var särskilt skarp om Företagets rationalisering. Jag återkommer till detta i kapitel 7.

4.5.2 Kritiska problem

1. De lägre cheferna fick en veckas utbildning med dels information om allmänna principer i arbetsledning, dels diskussion om situationen i Företaget. De högre cheferna fick två dagars information om utbildningen av lägre chefer samt diskussion om sin egen arbetssituation. Direktionen fick en dags information om utbildningen och de diskussioner som förts. Skillnaden i kurstid och innehåll till högre och lägre chefer innebar följande. (Se nedan sid 153, kritiskt problem 1).

   a. Det fanns ingen rimlig motivering till att högre chefer skulle ha mindre utbildning än lägre om man ser till chefernas behov av utbildning, information och diskussion som gällde arbetsuppgifterna.

   b. Utbildningstidens olika längd var ett uttryck för att utbildning av beslutande och styrande organ betraktades som ett styrmedel.

   c. Ordet utbildning har en positiv färg. Därmed kunde styrfunktionen mildras och döljas.

   d. Utbildningsstaben och lärarna sökte ge utbildningen en annan inriktning med tonvikt på probleminventering och diskussioner om hur var och en såg på sitt arbete och sin roll i Företaget.

   e. Den dubbla funktionen att tjäna styrningen uppifrån och vara ett forum för probleminventering nerifrån gav utbildningen en oklar målsättning. Men hur ger man arbetsledarutbildning en klar målsättning?

2. Det kan diskuteras om det var etiskt motiverat att använda sensitivitetsträning i Företaget.

3. Det kan också diskuteras om det var etiskt riktigt av mig som psykolog att stödja personalens samrådsverksamhet. (Se nedan sid 160, kritiskt problem 16).

4.6 Tredje året

4.6.1 Arbetsuppgifter

Innan jag beskriver aktiviteterna detta år vill jag kommentera situationen. Efteråt har jag funnit att detta tredje år kanske var det viktigaste under min femårsperiod. Det togs då initiativ som fick stor betydelse längre fram.

Föregående år hade varit en mycket intensiv arbetsperiod för mig. Arbetsledargrupper hade avlöst varandra. Diskussionerna hade gett ett material som var utomordentligt rikt. Problemen var många och delvis svåra. Jag hade blivit starkt engagerad i många människors och gruppers situationer. Så småningom hade jag dock kommit fram till en viss problemstruktur i form av olika relationer (se sid 124). Min individualpsykologiska referensram hade brutits sönder och jag sökte nya sätt att se.

Under det tredje årets första månader tog jag en paus i mitt engagemang. Arbetsledarutbildningen fortsatte med en grupp under denna tid, uppföljningsträffar samt seminarier för högre arbetsledare. De nya grupperna gav inte så mycket nytt material. De relationsproblem jag strukturerat återkom, dock med olika personlig färg beroende på gruppmedlemmarna.

Studierektorn och jag hade många diskussioner om hur vi skulle gå vidare i arbetet. Vi ville finna former inom utbildningen för arbetsledarna att ta itu med den problematik som de själva formulerat. Båda såg vi det angeläget med en så bred aktivitet som möjligt i det fortsatta förändringsarbetet. Men samtidigt är det mycket svårt med bred aktivitet i ett stort företag. Avståndet mellan individen och organisationen-produkten är så stort.

Våra diskussioner avbröts av en viktig händelse. Vi fick meddelande om att chefen för rationaliseringsavdelningen lämnat ett förslag på hög nivå i Företaget att nästa kurs i arbetsledning skulle gälla admi-

nistrativ rationalisering. Detta gick helt emot våra intentioner. Studierektorn hade för sin del planerat in att en kurs av detta slag skulle komma så småningom. Först borde man dock dels bygga vidare på arbetsledarnas engagemang från första arbetsledarkursen, dels förändra organisationen. Studierektorn hade endast stabsfunktion inom personalavdelningen, som i sin tur hade stabsfunktion inom VD-sektionen. Rationaliseringsavdelningen hade stabsfunktion inom sektionen för administrativ drift.

Det fanns en faktor som just då gav rationaliseringsavdelningen vind i seglen. Föregående år hade varit ett ekonomiskt mycket ogynnsamt år för Företaget. Flera orsaker bidrog till att dess inkomster minskade och utgifter ökade. Detta påverkade diskussionen i Företaget. Ekonomiska argument fick tyngd. Rationaliseringsavdelningen fick hög status.

Att rationaliseringschefen var negativ mot mitt sätt att arbeta, det visste jag. Vid ett seminarium där han deltog en tid före hans initiativ i utbildningsfrågan redogjorde jag för den relationsproblematik jag kommit fram till. Han var då mycket kritisk mot denna form av arbetsledarutbildning och ansåg att sådan utbildning skulle gälla arbetets rationella uppläggning. Jag tog inte hans kritik så allvarligt eftersom jag fann det ganska naturligt att vi hade olika synsätt.

Rationaliseringschefens förslag gick till beslut. Det gick inte att hejda. Det var förankrat på hög nivå i Företaget. Kursen skulle heta "AR genom chefer" (AR = administrativ rationalisering) och grunda sig på SAF:s utbildningspaket med samma namn (SAF 1969). Den skulle ledas av rationaliseringschefen. Utbildningsstaben skulle organisera kursveckan på ett internat.

I detta läge försökte dock utbildningsstaben hålla kvar det som hänt under första arbetsledarkursen genom att i kursen AR genom chefer lägga in ett avsnitt om samverkan i förändringsarbete. Man erbjöd mig att ta ansvar för detta avsnitt. Jag accepterade. Vi började planera. Mot slutet av året hade vi en provvecka. (Kap. 6).

Rationaliseringsavdelningen var omstridd på Företaget. När avdelningen för ett antal år sedan började sin verksamhet fungerade den som ett service-organ till varje enhet som ville ha råd i rationaliseringsfrågor. Men förfrågningarna motsvarade inte Företagets behov ansågs det och avdelningen hade därför sedan ett par tre år uppträtt på ett mera aktivt sätt och föreslagit rationalisering för den ena enheten efter den andra. När rationaliseringsexperterna kom in på traditionsrika avdelningar med sin klockning (experten står bakom ryggen på den som arbetar och tar tid för varje arbetsuppgift med ett tidtagarur) blev det ofta konflikter. Man klagade hos personalföreningen. Detta problem dominerade det stormöte som avslutade mentalhälsokampanjen på Företaget. Personalen krävde då att en beteendevetare skulle studera rationaliseringsarbetet.

Företaget gick med på det och lät budet gå till mig. Detta var under mitt andra år. Jag tvekade ett halvår men accepterade sedan. Studien gjordes därefter under mitt fjärde år. Min tveksamhet berodde på att jag inte visste hur jag skulle närma mig rationaliseringsproblemen. (Kap 7). Att jag accepterade berodde på att jag också engagerades i kursen AR genom chefer samt ett försök med ökad personlig medverkan i ansvar och beslut, vilket jag nu skall berätta om.

Det var inte bara rationaliseringsavdelningen som hade framgång denna innehållsrika vår. Också motsatta krafter verkade. Den allmänna diskussionen om ökad företagsdemokrati hade sin motsvarighet i Företaget. Många hade ägnat sitt livs intresse åt företagsdemokratiska frågor. Diskussionen fanns överallt med. Men personalföreningen hade svaga beslutsmöjligheter och en hierarkisk organisation. Viktiga frågor kunde gå tre vägar: en möjlighet var att bilda samråds- och därmed opinionsgrupper. Man kunde också remittera frågor via hierarkin till föreningens förhandlare med Företaget. Den tredje möjligheten var att som enskilda personer mer eller mindre med stöd av opinioner använda sin ställning inom linjeorganisationen till att påverka.

I den allmänna diskussionen om förändringar i arbetslivet fanns också med de norska försöken med självstyrande grupper (Thorsrud-Emery, 1969).

Detta kunde både personalföreningen och Företaget ha intresse av. Inom en företagsnämndskommitté som arbetade med information om rationalisering tillsattes en arbetsgrupp att utreda frågan om självstyrande grupper. Efter utredning beslöt direktionen att göra försök på två avdelningar där man skulle ge ökade möjligheter till personlig medverkan av alla på avdelningen. Initiativtagaren, som var avdelningschef på utredningsavdelningen och som medverkat vid planeringen av första arbetsledarkursen, blev huvudansvarig för projektet. Själv engagerades jag att göra en utvärdering av försöken. Mot slutet av året började samrådsverksamhet vid en av de två avdelningarna. (Kap. 8).

Det fanns ytterligare en verksamhet som började detta år. Det var en kurs kallad "Människan i arbetslivet". Företaget hade många trotjänare i underordnad ställning som arbetat i flera tiotal år och som hade en stor erfarenhet av arbetet men föga inflytande inom linjeorganisationen. I denna kurs skulle sådana personer erbjudas möjlighet att diskutera arbetet. Kursen skulle inriktas att handla om Företaget i den nuvarande förändringssituationen. Också i denna kurs skulle jag medverka. Kursen planerades detta år.

Den viktigaste händelsen detta år var att Företaget fick en ny styrelse med ny ordförande. Därmed fick Företaget en ny topporganisation. Detta hade många väntat på länge. Det var första steget till mer omfattande och ingripande förändringar i Företaget.

Det andra steget till sådana förändringar var att den nya styrelsen tillsatte en projektgrupp som skulle ge förslag till ny organisation. Detta var också något som man väntat på länge. Som jag nämnt tidigare hade samma organisation bestått i sin huvudstruktur i cirka 15 år. Under den tiden hade personalen ökat från 1.000 till 2.400 personer. Kravet på ny organisation hade man mött genom att göra de smärre förändringar som var nödvändiga. Att detta trots allt fungerat torde till stor del ha berott på en stark informell organisation, låg personalomsättning, god ekonomi och att arbetsprocesserna fungerat efter vissa traditioner som byggts upp under åren. Många diskussioner om

behövliga förändringar hade i de diskussioner där jag deltog avslutats med orden: Vi får vänta tills vi får en ny organisation. Det arbete med organisationsfrågor som nu började fick genomgripande konsekvenser och pågick under hela den tid jag sedan arbetade i Företaget.

Under detta tredje år åtog jag mig en rad engagemang som gällde förändringsarbete. Det hade naturligtvis behövts en hel stab för alla dessa aktiviteter. Jag såg emellertid som min uppgift att engagera Företagets egen personal - särskilt personal i lägre ställning - till en aktiv samverkan om arbetets problem. Jag ville därtill om möjligt skapa förutsättningar för en kommande arbetspsykologisk verksamhet i Företaget. För att komma fram till ett förslag behövde jag studera vad en sådan verksamhet borde avse.

Sekreterare i projektgruppen för förslag till ny organisation blev den person som i projektgruppen för arbetsledarutbildningen hävdat att utbildning av arbetsledare borde vänta tills organisationen var förändrad (se ovan sid 79).

4.6.2 Kritiska problem

1. De problem jag mött kunde inte inordnas i min dittillsvarande referensram med betoning på dynamisk indidivudalpsykologi. Diskussionerna hade bit för bit brutit sönder referensramen. Problemen föreföll mig i början isolerade i förhållande till varandra, så småningom med vissa samband. Jag kunde dock inte se någon genomgående struktur. Därför var jag oklar över hur jag skulle gå vidare. Inom Företaget hade jag bra kontakt med olika personer, men jag kunde inte se hur dessa personer förhöll sig till varandra. Jag hade behövet en referensgrupp, kanske personer med psykologisk-sociologisk-pedagogisk skolning, som jag kunnat diskutera med för att söka en struktur efter vilken jag kunde gå vidare. (Se nedan sid 179, kritiskt problem 1).

2. Studierektorn och jag önskade en så bred aktivitet som möjligt i det fortsatta förändringsarbetet. Det behövdes en hel stab av personer med möjlighet att gå in på flera håll och från olika infallsvinklar samtidigt för att stimulera till och samordna denna bredare aktivitet. Jag var ensam och timanställd.

3. Det fanns en motsättning mellan utbildningsstabens och rationaliseringsavdelningens sätt att se på arbetsledarutbildning. Utbildningsstaben hade ett långsiktigt perspektiv där rationalisering fanns med som ett led i en större helhet. Rationaliseringsavdelningen hade ett kortare perspektiv där lönsamhet var det avgörande målet och personalen och dess arbete ett medel till denna lönsamhet.

4. Både utbildningsstaben och rationaliseringsavdelningen hade servicefunktioner i Företaget. Men rationaliseringsavdelningen hade stabsfunktion inom den ekonomiskt viktiga sektionen för administrativ drift. Utbildningsstaben hade stabsfunktion inom personalavdelningen, vars strävanden inte hade samma klara mål om lönsamhet.

5. När Företaget fick sämre ekonomi blev lönsamhetstänkandet mera och klarare styrande.

6. Att anlita en "beteendevetare" blev Företagets och personalföreningens gemensamma sätt att möta konflikter som gällde rationalisering. Därmed kunde man skjuta problemet på framtiden. Genom att åta mig uppdraget hjälpte jag till att dämpa konflikten. Men om jag inte åtagit mig arbetet hade man nått någon annan skenlösning. När jag skulle ta ställning till denna förfrågan hade jag ingen tillfredsställande referensram att utgå ifrån. Kontakt med annan arbetspsykolog gav inget resultat.

7. När Företaget beslöt om försöksverksamhet med ökade möjligheter till medverkan i ansvar och beslut var det inom en företagsnämndskommitté som arbetade med rationaliseringsfrågor och med den uttalade målsättningen att ökade möjligheter till medverkan inte fick innebära minskad lönsamhet. Denna ram var alltför snäv för försöksverksamheten om man skulle överväga mera vittgående förändringar.

8. I projektgruppen för utredning om Företagets organisation ingick ingen pedagog, vilket senare visade sig vara olyckligt.

4.7 Fjärde året

4.7.1 Arbetsuppgifter

4.7.1.1 Första halvåret.

I den första arbetsledarkursen gällde ett genomgående tema hur arbetsledarna var och en på sin enhet skulle kunna organisera samverkan inom de arbetsgrupper de var arbetsledare för. Detta skulle i regel ske genom regelbundna konferenser. När arbetsledarna kom in till uppföljningsträffar rapporterade de hur det gått med konferensverksamheten. Det visade sig att flera arbetsledare på distrikten prövat olika modeller och att det ofta lyckats mycket bra. På flera håll hade man också använt mentalhälsocirklarna till diskussioner med probleminventering. När jag i olika sammanhang träffade arbetsledare från distrikten som jag lärt känna diskuterade vi ofta konferens- och samrådsverksamhet.

På huvudkontoret hade det varit svårare att starta regelbunden konferensverksamhet. Ett initiativ hade dock bl a tagits av en avdelningschef som under sig hade 16 grupper med var sin gruppchef. Man hade där organiserat regelbunden konferensverksamhet för varje grupp med sammanträde en gång i månaden. Verksamheten startade med att hela personalen på avdelningen uppdelad i två grupper hade konferens på ett internat. Jag medverkade i dessa konferenser. Först så småningom fick avdelningschefen godkännande från överordnade för denna verksamhet.

Regelbunden konferensverksamhet var för Företaget en ekonomisk fråga. Vid planering av arbetet räknade Företaget med 10% personlig tid. Att ta tid till konferenser utöver denna personliga tid skulle kosta pengar ansåg man. Värdet av att en arbetsgrupp planerar sitt eget arbete var det delade meningar om. Dessa diskussioner om konferenser och personalens personliga tid innebar dock att samrådsfrågor aktualiserades i

många sammanhang. Särskilt personer verksamma inom personalföreningen engagerade sig i dessa frågor.

Försöksverksamheten för ökad personlig medverkan i arbetet hade börjat med diskussioner redan i slutet av föregående år och de fortgick under årets första månader. Arbetet leddes av initiativtagaren. Min insats skulle komma på ett senare stadium. Att det fanns en försöksverksamhet betydde en hel del också för den allmänna diskussionen i Företaget om hur man skulle gå vidare i förändringsarbetet.

Diskussionerna i den avdelning där försöksverksamhet med ökad medverkan pågick spred sig och blev av betydelse för den större enhet i vilken avdelningen ingick. Den större enheten - den omfattade cirka 200 personer - skulle organiseras om. Försöksverksamhetens ledare och jag medverkade vid planering och senare vid en konferens om två dagar för enhetens arbetsledare där man slutplanerade förändringsarbetet. Försöksverksamhetens gruppchefer gjorde vid konferensen en konstruktiv insats. Vissa organisatoriska principer som gällde försöksavdelningen kom också att gälla den större enheten.

Samtidigt med den organisatoriska förändringen i den större enheten startades en utbildningsverksamhet i vilken bl a försöksledaren och jag medverkade. Vi sökte där stimulera alla inom regionen att vara med i samtalet om de förändringar som vidtogs. Vi ville bryta det vanliga mönstret med information uppifrån och ner. I ett par undersökningar använde jag critical incident-metoden för att få fram positiva och negativa händelser som inträffade under viss angiven tid. Materialet redovisades i stencilerad PM som alla berörda fick och som sedan diskuterades (Interna PM).

Tyvärr fick vi inte fullfölja våra intentioner. Utvecklingen gick andra vägar. I samband med utredningen om Företagets organisation fick den större enheten problem. Dessa skulle lösas genom beslut på toppnivå, inte genom allas medverkan. Min insats var inte önskvärd längre.

Under våren startades referensgrupper i Företaget. Dessa skulle diskutera den organisationsförändring som tidigare nämnts. Här var många arbetsledare inblandade. Förhoppningsvis kunde man tänka att våra diskussioner om samverkan, relationer och delegering kunde återspeglas i en ökad aktivitet och vilja att ta ansvar och initiativ.

På utredningsstadiet fanns också ett arbete att planera diskussioner i Företaget om dess målsättning.

Under detta halvår studerade jag kontorsrationalisering. Som förberedelse intervjuade jag ledande personer inom Företaget och personalföreningen. Båda parter hade en positiv inställning till rationalisering. Min uppgift kunde inte formuleras eftersom det var oklart vad som var problemet. Vi kom överens om att jag skulle studera verksamheten så förutsättningslöst som möjligt. Informationsfrågor nämndes dock som problem. Några krav på redovisning av mina intryck ställdes inte. Jag uppfattade därför detta engagemang som komplettering till mitt arbete inom försöksverksamheten för ökad personlig medverkan. Det gällde att komma fram till en ny syn på arbetsuppläggning och förändringsarbete.

I kursen AR genom chefer medverkade jag i några utbildningsgrupper. På diskutabla grunder uteslöts emellertid mitt avsnitt ur kursen. För detta redogör jag närmare på annan plats. (Kap. 6).

I samband med mitt arbete inom arbetsledarutbildningen hade jag haft ett nära samarbete med utbildningsstabens studierektor. När mina uppgifter nu försköts från utbildningsgrupper till arbetsgrupper fick jag nya referenspersoner. Dessa gällde både personer inom personalföreningen och beslutsfattare inom linjeorganisationen. Mina intentioner sammanföll här i stor utsträckning med de intentioner som ledaren för försöksverksamheten för ökad personlig medverkan hade. Vi samarbetade i olika uppgifter. Formellt var jag placerad på rationaliseringsavdelningen.

När sommaren närmade sig och vi planerade ett nytt arbetsår var jag

engagerad i en rad väsentliga uppgifter. Jag upplevde mitt arbete mycket meningsfullt.

Det var därför helt häpnadsväckande när personalchefen dels gav kritiska synpunkter på mitt arbete, dels minskade mitt timantal till hälften. Kritiken gällde dels att jag inte "lyckats" i kursen AR genom chefer, dels att jag kommit i en spänd diskussion med en av KR-cheferna. Dessa två frågor hade jag själv inte sett så allvarligt på. Att arbetspsykologiska aspekter kan komma i konflikt med rationaliseringstänkande finner jag inte så egendomligt. Låt mig nämna lite mer om dessa två "misslyckanden".

I kursen AR genom chefer, som beskrivs i kapitel 6, var det min uppgift att aktualisera frågor om samverkan i förändringsarbete. Jag prövade olika sätt att ta upp dessa frågor men grundtonen var hela tiden densamma, nämligen att stimulera till initiativ nerifrån och bred samverkan i förändringsarbete. Jag kände många arbetsledare sedan tidigare diskussioner och åtskilliga berättade om mer eller mindre lyckade försök i samrådsverksamhet.

Själv uppfattade jag grupperna som aktiva och engagerade i diskussionerna. Men de skriftliga kursvärderingar som rationaliseringschefen-kursledaren begärde in vid slutet av kurserna var ganska negativa mot mitt avsnitt. Som jag sedan uppfattade det gällde detta en mer djupgående problematik som innebar en konflikt mellan presenterade principer för administrativ rationalisering och mina principer för ökad medverkan och vidgat initiativ. Det tog emellertid lång tid innan jag kommit fram till denna slutsats och då var jag sedan lång tid borta från utbildningen.

Det andra problemet gällde kontakten med en av rationaliseringscheferna. Problemet började när jag skrev en rapport om mitt arbete på rationaliseringsavdelningen och bad rationaliseringschefen om hans synpunkter. Det visade sig att han var helt negativ till en del som jag skrev. Men det var svårt att egentligen se problemens kärna.

För att kunna se klarare hur vi menade pågick vår diskussion både skriftligt och muntligt med referens till olika delar i min rapport. Själv fann jag dessa diskussioner utomordentligt värdefulla. Problemen rörde sig bl a om rationaliseringsavdelningens målsättning och verksamhet i relation till hela Företagets målsättning och verksamhet. Rationaliseringschefen uppfattade emellertid inte diskussionerna lika positivt. Han kallade dem för pajkastning, något som jag inte alls förstod.

Jag ansåg att vår diskussion var konstruktiv och rapporterade om den i min skriftliga rapport till personalchefen. Vid senare diskussion med personalchefen om denna rapport ställde han sig emellertid helt på rationaliseringschefens sida. Jag kunde inte påverka personalchefen. Beslutet att minska min aktivitet var fattat. Att både rationaliseringschefens och personalchefens ställningstaganden var uttryck för deras respektive funktioner i Företaget uppfattade jag inte i min direkta upplevelse av konflikten. Vid denna tid hade jag emellertid sett så mycket av det bakomliggande spelet att jag ganska snart tolkade situationen i relation till den totala situationen i Företaget. Konflikten i situationen gällde alltså inte rationaliseringschefen, personalchefen och mig personligen. Den gällde de funktioner och värderingar vi representerade. Rationaliseringsfunktionen, personalfunktionen och den arbetspsykologiskt-pedagogiska funktionen stod i konflikt med varandra i det företagspolitiska spelet. (Se vidare nedan sid 268).

Till bilden hörde också att jag nu inte så mycket var lärare i utbildningsgrupper på avstånd från det dagliga arbetet. I stället deltog jag i olika arbetsgruppers diskussioner om hur de skulle lägga upp sitt arbete. Jag hade många individuella kontakter där vi samrådde om olika sätt att arbeta fram det mänskliga i det administrativa systemet. Som arbetspsykolog kom jag in i ett företagspolitiskt spel där varje förändringsaktivitet måste föregås av diskussioner om hur man skulle gå tillväga för att få den genomförd.

Jag hade reagerat mot en del tyckande i utbildningsgrupperna och fann det meningsfullt att komma mer i närheten av samarbetsfrågor i verkliga

arbetssituationer. Jag fann det också angelägnare att arbeta mer med människor än med utredningar. Här skilde sig mina intentioner från personalavdelningens. Avdelningen förklarade att man var positiva till mitt arbete men att det var min sak att övertyga andra. För att göra detta behövdes omfattande utredningar som det sedan kunde bli mycket diskussioner om. Jag ansåg att omfattande utredningar skulle bli tidsödande och att man därvid skulle försitta möjligheten att arbeta i den förändringssituation som präglade Företaget.

Under den tid jag arbetat med utbildning hade jag formellt sorterat under studierektorn, som i sin tur var chef för utbildningsstaben, som i sin tur var underordnad personalchefen. När jag nu arbetade med frågor om personalutveckling på olika håll inom Företaget fanns det ingen naturlig formell förankring för mig. Personalchefen hade själv inte tid att diskutera annat än planeringsfrågor med mig och hänvisade mig till studierektorn. När jag arbetade med rationaliseringsfrågor var mitt arbete inordnat under driftssektionen, vars syfte var driftsmässig effektivitet. Som arbetspsykolog var jag alltså hemlös. Tidigare hade jag upplevt konsultens frihet i förhållande till organisationens som något positivt. Jag upplevde nu detta förhållande negativt.

Personalchefen uppmanade mig att skriva promemorior och rapporter. Jag förstod att detta var enda möjligheten och därför nödvändigt. Det skulle minska min tid till personligt engagemang i arbetsgrupper, men det kanske ändå innebar en ny möjlighet. Jag hade tidigare på annat företag mött samma problem. De uttalade orden går lätt att komma förbi. Papper som skrivits ligger kvar och måste behandlas på något sätt. Jag gick in för att skriva.

4.7.1.2 Andra halvåret.

I fortsättningen skrev jag alltså rapporter var eller varannan månad till personalavdelningen om vad jag arbetade med.

Jag startade också en skriftserie som jag kallade INDIVID - GRUPP - MILJÖ - ARBETE. I ett första nummer presenterade jag denna skriftserie och berättade om vad jag ville med min verksamhet. Jag talade om min syn på undersökningsarbete och om min syn på individen och hans utveckning samt på gruppen, miljön och organisationen. Den individsyn jag presenterade innehöll i princip E H Eriksons utvecklingsstadier (Brunander, 1971 a).

Min andra rapport kallade jag Personalutveckling och rationalisering. Jag presenterade där mitt arbete på rationaliseringsavdelningen (Brunander, 1971 b).

Den tredje rapporten gällde utvecklingstendenser i Företaget. De diskussioner som pågått hade gällt många frågor. Som jag nämnt uppfattade jag ofta diskussioner som ett tyckande med mycket svag verklighetsförankring. Men det fanns självfallet förankringar både i personliga ambitioner och i företagsstrukturella styrningsfunktioner för många av de synpunkter och önskningar som fördes fram. Intentionerna formulerades i initiativ och aktionsprogram. Därmed började ett konfliktmönster att framträda. Mellan vissa infallsvinklar tyckte jag att tendensen till samverkan var stark och i andra att tendensen till konflikt var mest påtaglig.

I rapporten diskuterade jag utvecklingstendenser jag tyckt mig märka beträffande målsättning, företagsdemokrati, kommunikation, försäljning, motivation och rationalisering. De flesta konflikterna hade med rationalisering att göra. Jag påpekade att konflikter påverkar ens sätt att handla, även om man bara anar dem, och att sådana hot och situationer kan få olika konsekvenser. Likaså påpekade jag följande konsekvenser av att inte bearbeta konflikter:

att undvika ta initiativ
att hårt driva igenom initiativ
att utse syndabockar
att förhandla med likasinnade om strategier
att skaffa sig stöd

att manipulera beslutsfattare
att få sömnlöshet och magbesvär
att undvika konstruktivt utvecklingstänkande
att låsa fast spänningar.

Slutligen föreslog jag att Företaget i dess helhet skulle bli föremål för ett forskningsprojekt (Brunander, 1971 c).

Inom försöksverksamheten för ökad personlig medverkan blev jag under hösten mera aktiv. Jag gjorde en undersökning om arbetsmotivation. Liknande diskussioner hade också börjat på en annan avdelning. Jag deltog där i ett antal sammanträden.

Ett par utbildningsaktiviteter hade jag fortfarande kontakt med. Det gällde Människan i arbetslivet och samrådsverksamheten inom den avdelning med 16 grupper som jag tidigare nämnt om (se ovan sid 91).

I denna redogörelse har jag nämnt mitt eget arbete ganska mycket. Jag stod dock ingalunda ensam i arbetet. I distrikten pågick diskussioner och försök som gällde de intentioner jag försökte stödja. Som jag nämnt hade samrådsgrupper börjat på olika håll. Inom personalföreningen fanns många intresserade. Problemet var att dessa personer samtidigt var spridda på olika enheter. Varken tankar eller personer var samordnade.

Så småningom kom vi att vara tre personer som representerade tre funktioner och som verkade i liknande riktning. Utredningsavdelningens chef arbetade med försöksverksamheten för ökad personlig medverkan. Utbildningsstabens studierektor var involverad i ett tänkande om personalutveckling och arbetade in det i sitt utbildningsprogram. Själv hade jag en arbetspsykologisk inriktning där jag ville förena utbildning med arbetsgruppernas samrådsverksamhet. Vi tre kom att alltmer arbeta oss samman.

Det blev för oss tydligt att ökat inflytande för personalen måste kräva insatser av stimulans och försöksverksamheter av olika slag.

Själv upplevde jag det alltmer otillfredsställande att vara organisatoriskt hemlös och helt beroende av att varje aktivitet måste lyckas och uppskattas. Med de konflikttendenser som fanns i Företaget blev jag en bricka i ett spel som ganska enkelt skulle kunna spelas ut. För mig hade det målet blivit alltmer önskvärt att skapa förutsättningar för en kommande arbetspsykologisk verksamhet.

Vi tre gick in med ett särskilt yttrande till organisationsutredningen där vi påtalade att utredningens intentioner om ökat engagemang, ökad arbetstillfredsställelse, mindre byråkrati, ökad delegering och ökat medinflytande måste kräva en insats för att kunna förverkligas. Vi föreslog en funktion för personalutveckling inom utbildningsstaben. Vi gav också exempel på vad en sådan funktion skulle arbeta med. (Interna PM).

I det förslag till ny organisation som utredningen lade fram i september hade man inte tagit upp vår tanke om en särskild funktion för personalutveckling. I förslaget hade personalfrågorna lyfts upp på det sättet att personalavdelningen, som varit underordnad VD-sektionen, skulle förändras till personalsektion och därmed komma i horisontell nivå med övriga sektioner. Motiveringen var att personalkonstnaderna svarade för mer än 70% av förvaltningskostnaderna och att personalfrågorna skulle bli alltmer betydelsefulla i framtiden.

Det fanns emellertid en problematik i förslaget till ny organisation som jag inte såg förrän jag använde förslaget till diskussionsunderlag i olika utbildningsgrupper. I detta förslag fanns en rad vackra ord som gällde målsättningen. Man talade om snabb anpassning till förändringar, relationen till samhället, profilering, demokratisk organisation, ökat medinflytande, arbetstillfredsställelse och motivation, engagerande arbetsmiljöer, stimulans till idétänkande, decentralisering, successiv träning av arbetsledare att delegera, arbete i projektgrupper. Men det fanns i betänkandet inte en enda pedagogisk synpunkt på hur allt detta fina skulle kunna åstadkommas. Det talades om att en person borde finnas som aktivt skulle följa utvecklingen

inom det personalpolitiska området och som kunde medverka till att förverkliga ambitionerna. En enda person skulle naturligtvis inte kunna förverkliga denna höga målsättning. (Interna PM).

I ett remissyttrande påpekade jag det omöjliga i förslaget. Det fanns ingen som helst pedagogisk täckning för alla de vackra orden om vad man ville skapa i Företaget. Jag föreslog i stället än en gång en funktion för personalutveckling och diskuterade vad man kunde lägga in i detta ord. Jag påtalade att förändringsarbete kan stimuleras antingen genom en rationaliseringsavdelning eller genom en personalutvecklingsfunktion. Företaget hade valt en rationaliseringsfunktion. Att denna funktion skulle arbeta med kommunikationsstopp, personalproblem och olika låsningar vore både omöjligt och felaktigt. I stället ansåg jag att det vid sidan av en KR-funktion behövdes en personalutvecklingsfunktion. Denna skulle arbeta under en försöksperiod om två år med personalutvecklings- och organisationsutvecklingsfrågor. Jag föreslog ett team med en heltidsanställd och åtta halvtidsanställda personer som från olika psykologiska, socialpsykologiska och sociologiska infallsvinklar kunde arbeta i Företaget. Om ingen annan möjlighet att få pengar till denna verksamhet fanns föreslog jag att KR-avdelningen skulle minskas med samma antal personer som anställdes. (Interna PM).

Mitt remissyttrande fick ett positivt mottagande av organisationsutredningen, som remitterade det vidare till personalavdelningen. Sedan har jag inte hört något mer.

4.7.2 Kritiska problem

1. Att först besluta viktiga förändringar och sedan samråda inom beslutade ramar var ett tema som återkom. Så hände på den enhet om 200 personer där jag arbetade. Därigenom kunde man inte använda problemsituationen till att bli utgångspunkt för ökad medvetenhet och breddad medverkan.

2. Min målsättning med studien i kontorsrationalisering var oklar.

3. När jag började närma mig rationaliseringens problematik ur mänsklig synpunkt blev det en motsättning mellan min funktion och rationaliseringsfunktionen. Som en följd blev det också en motsättning mellan min funktion och personalfunktionen. Det var tydligen angeläget för personalfunktionen att ha goda relationer med rationaliseringsfunktionen.

4. Personalavdelningen och jag hade olika intentioner, men vi kunde inte diskutera dessa kontinuerligt eftersom avdelningens representant inte hade tid till diskussioner. Han hade endast tid att läsa rapporter och att överlägga om långtidsplanering.

5. Personalavdelningen ville att jag skulle göra omfattande utredningar men jag ville arbeta praktiskt med arbetsgrupper för att träna personal att ta ansvar för sin situation. Om jag skulle göra omfattande utredningar skulle under tiden den nya organisationen bli klar. Jag kunde inte se ett meningsfullt samband mellan utredningar och den aktuella förändringssituationen.

6. När det blev hårdare klimat i Företaget förändrades min upplevelse av frihet i förhållande till organisationen till hemlöshet.

7. Personalavdelningen ökade distansen till mig och minskade mitt arbete att aktivera andra genom att inrikta mitt arbete mot att skriva rapporter. Vi hade emellertid inte kommit överens om i vilka sammanhang dessa rapporter skulle diskuteras. Följden blev att de formellt i regel stannade på personalavdelningen och i övrigt lästes av en mindre krets.

8. Det fanns i organisationsutredningen ingen pedagogisk diskussion om hur den höga målsättningen skulle kunna förverkligas. Härigenom både man skapade förväntningar och förhindrade att dessa skulle bli uppfyllda.

4.8 Femte året

4.8.1 Arbetsuppgifter

4.8.1.1 Första halvåret.

Arbetet inom arbetsgruppen för ökad personlig medverkan fortsatte. På första försöksavdelningen gjorde jag dels en undersökning om inställningen till det senaste årets förändringar, dels en undersökning om gruppsamtalens innehåll och hur man uppfattade dem. Resultaten var starkt positiva. Det var en sjudande aktivitet på avdelningen. Entusiasmen var stor. Den psykiska pressen hade emellertid ökat. Man såg också en spänning till andra funktioner. Resultatet redovisade jag i en rapport kallad Arbetsmotivation och gruppsamverkan (Brunander, 1972 a).

På andra försöksavdelningen avslutades arbetet efter ett antal sammanträden. Situationen hade då kartlagts med hjälp av en socio-teknisk analys. För en eventuell fortsättning ansåg vi att det behövdes ett formellt beslut.

Arbetsgruppen för ökad personlig medverkan presenterade sitt betänkande vid sammanträde med kommittén för rationaliseringsfrågor, en företagsnämndskommitté. Diskussionen kom bl a att gälla det förslag till funktion för personalutveckling som vi återkom till också i detta sammanhang. Från Företagets sida uttalades både intresse och tveksamhet. Ärendet remitterades vidare till en annan kommitté. (Kap. 8).

Vid sammanträdet framkom att personalen på andra försöksavdelningen varit kritisk till diskussionerna om försöksverksamhet.

Jag fick därför i uppdrag att undersöka vad detta rörde sig om. Genom enkät samlade jag upp synpunkter från såväl avdelningens representanter i den samrådsgrupp som arbetat som från den personal som inte varit inblandad i diskussionerna. Det visade sig att detta försök på visst sätt gått snett. Företagets representanter ville i första hand ha material att presentera för Företaget. Personalens representanter ville

först och främst arbeta med avdelningens utveckling. Personalrepresentanterna föreslog upprepade gånger att man skulle studera arbetsmiljön genom att gå ut på avdelningen och se arbetet i funktion och i relation till miljön. Förslaget försvann i diskussionerna. Vid sammanträde med representanterna för personalen frågade jag varför man inte sagt till med mera kraft att man ville ha det annorlunda. Jag fick till svar: "Så får man inte göra. Då kan man lika gärna lämna in sin avskedsansökan." Vid en diskussion med hela avdelningen diskuterade vi hur det hela hade utvecklats. Alla på avdelningen hade då fått min rapport.

Vid sammanträdet med kommittén för rationaliseringsfrågor rapporterade jag också om mitt arbete med rationaliseringsfrågor och överlämnade min rapport Personalutveckling och rationalisering. Kommittén uppdrog åt mig att låta rapporten gå ut till andra kommittéer inom företagsnämnden. Det blev inte så. Den fortsatta utvecklingen under våren innebar att rapportens vidare öden fick vänta.

Vid halvårsskiftet ändrade Företaget principerna för mitt engagemang. Jag skulle i fortsättningen inte som dittills vara anställd med ett visst antal timmar per månad utan endast efter beslut på grundval av förslag om utredningar och annan verksamhet som jag skriftligen gett offerter på.

Just då var jag mitt inne i ett försök att stimulera till samtalsverksamhet inom en enhet där det låst sig. Det visade sig emellertid svårt att komma in där. Jag såg hur problem orsakade stress och försvårade arbetet. Personer med förankring i personalföreningen ville ha min hjälp. Två gånger begärde jag att få börja viss verksamhet men fick nej. Jag fick besked att topporganisationen för enheten först måste beslutas och att man först därefter kunde börja samtala. Detta mönster att först besluta och sedan diskutera hade jag mött tidigare. Själv ansåg jag det angeläget att jag just då skulle finnas med i bilden för att stimulera till en mera öppen bearbetning av enhetens frågor, särskilt som jag hade en positiv kontakt med enheten.

Personalavdelningens motivering att inte förnya mitt engagemang var att man behövde göra en utvärdering av det arbete jag utfört, dvs de utredningar jag gjort. Min verksamhet att aktivera arbetsgrupper uppskattades inte. Någon funktion för personalutveckling skulle det inte bli. Alla frågor av sådant slag skulle handläggas av personalsektionen som nu genom organisationsförändring efterträtt personalavdelningen. I dessa frågor önskade man inte medverkan av någon person "utifrån".

4.8.1.2 Andra halvåret.

Vissa aktiviteter avslutades under hösten. Jag skrev en rapport om gruppdynamisk träning kallad Beskrivning av en kurs i samarbetsträning (Brunander, 1972 c). Jag visste ju att utbildningsstaben skulle fortsätta att verka för ökad gruppdynamisk aktivitet i utbildningen. Arbetet med andra försöksavdelningen avslutades också med den rapport jag nämnt (Brunander, 1972 b).

Innan jag avslutar denna redogörelse vill jag ge en personlig kommentar till situationen som den utvecklats.

Jag upplevde en djup besvikelse när Företaget sade nej till mitt sätt att arbeta. Min målsättning hade länge varit att skapa förutsättningar för en kommande arbetspsykologisk verksamhet. Jag hade velat lämna över till andra på ett sådant sätt att jag kunnat se en fortsättning. Nu upplevde jag att situationen hårdnat genom försämrad ekonomi, rationaliseringsavdelningens ökade inflytande och organisationsutredningens verksamhet med den osäkerhet allt detta skapade. I denna situation behövdes inte bara en utan många som tog ställning för individen med annat syfte än kortsiktig effektivitet. Min övertygelse om detta var stark. Den grundade sig på de många upplevelser jag haft av personer som i tidigare förändringssituationer råkat illa ut och som aldrig ens kunnat ge uttryck åt detta men som i mina sammanhang ibland lossade på spärrarna.

Samtidigt såg jag emellertid också utvecklingen som en konsekvens av dynamiskt spel i Företaget. Här skall jag försöka beskriva huvuddragen i det dynamiska spelet. Men innan jag gör det vill jag säga något om min personliga utveckling under de fem åren.

När jag började arbetet hade jag - som tidigare nämnts - en individualpsykologisk syn med den dynamiska psykologin som centrum i min referensram. Jag hade arbetat med individuell personlig rådgivning vid S:t Lukasstiftelsen och var starkt påverkad av den helhetssyn och tro på människans utveckling som det arbetet gav mig. Freuds teorier och Rogers metoder var stödjepunkter. Men jag hade också upptäckt att den gräns mellan friskt och sjukt samt mellan behandlare och behandlad som var vanlig inte var hållbar.

Samtidigt med arbetet på Företaget påverkades jag också av den intensiva debatten inom socialvården som jag kom i kontakt med genom tjänst som lärare vid Sköndalsinstitutet i social metodik, praktisk förvaltningskunskap, psykologi och sociologi. Därtill påverkades jag av den debatt om individ, samhälle och forskning som pågick vid pedagogiska institutionen samt av utbildning i gruppterapi som jag deltog i.

Dessa påverkningar gällde bl a frågor om sjukdomsbegrepp och utstötningsmekanismer, individsyn och meningsfullhet, ökat inflytande nerifrån och strukturpåverkan uppifrån i en organisatorisk och samhällelig hierarki, social omvårdnad och samhällsekonomi, traditionell och ny pedagogik samt psykologi och sociologi i denna nya situation. Teoretiskt innebar detta en uppluckring av min tidigare referensram.

I mitt arbete på Företaget såg jag exempel på hur gruppen påverkade individen. Jag såg också exempel på hur gruppen påverkades av relationen till andra grupper och till helheten. Det mesta var svåröverskådligt men så småningom kunde jag se relationer mellan vissa problem och på grundval av detta formulera en struktur. I första arbetsledarveckan såg jag exempelvis en struktur av relationsproblem mellan enheter.

I Företagets ständigt pågående dynamik såg jag krafter som ibland samverkade och ibland motarbetade varandra. Det var ju en period mellan gammalt och nytt. Beslutsfunktionen var formellt knuten till den formella linjeorganisationen men den verkliga utvecklingen påverkades genom den informella organisationen. Då allt gled in i vartannat blev krafterna svåra att beskriva men kännbara och överraskande i sina yttringar.

Den som agerade i Företaget var ju inte fri att analysera situationen. Han var själv med hela sin framtid en del i situationen. På ytan var det spel med vänlighet, "framåtanda" och många vackra ord. Bakom spelet fanns kampen att öka sitt inflytande eller åtminstone att vara en god företagsspelare. Men det vore fel att säga att vänligheten var bara spel. Det var den inte. Det fanns starka gemenskapsband och en stark känsla av samhörighet mellan många.

Det var i allt detta jag hamnade. Så länge jag arbetade med utbildning fanns jag med i den öppna organisationens kraftfält med dess anknytning till livet utanför Företaget, för att tala med Thompson (Thompson, 1971, kap. 2 och 17). Men utan att ha läst Thompson anade jag konflikten mellan den öppna och den slutna organisationen och dess splittrande inverkan på individen. Jag spårade in i dessa tankar utifrån min personliga reaktion på verklighetsflykten i tyckandet i första arbetsledarkursen. Ett helhetsnärmande innebar för mig att utbildning borde knytas till arbetsgrupper, att ordsvall borde ersättas av upplevelser av arbetets verklighet. Samtidigt var det angeläget att det då handlade om arbetets verklighet.

Jämsides med mina försök att stimulera till ökad samrådsverksamhet i arbetsgrupperna sökte jag verka för delegering. Annars skulle ökad samrådsverksamhet kunna bli ett än mer utvecklat och sofistikerat system i Företagets styrning. Oberoende av vilket inflytande min medverkan hade blev det inom fältorganisationen åtskilliga konkreta försök med ökat samråd. Även på huvudkontoret gjordes seriösa försök. Jag försökte alltså motverka eventuella risker med ökat samråd genom att

gång på gång ta upp delegeringsfrågan när jag diskuterade med arbetsledare. Men tyvärr gällde delegeringsproblemet alltid chefen. När man talade om sin egen arbetsledande uppgift blev det i om-satser och tyckanden, till stor del beroende på utifrånkommande styrningar.

Men mitt försök att på ett ännu mera seriöst sätt närma mig arbetssituationen misslyckades. Den slutna organisationens princip präglade driftsektionen, vars uppgift var driftsmässig effektivitet och som i sig rymde bl a rationaliseringsavdelningen och dataavdelningen. Här kunde jag inte ens nå fram till ett samtal. Jag tror fortfarande att det är i själva arbetsprocessen som en insats skall göras som gäller individens och gruppens ökade inflytande.

Kanske jag i stället skulle sökt mig till personalföreningen. Men jag såg också detta problematiskt. Personalföreningen hade då - nu är den omorganiserad - en hierarkisk struktur. De som arbetade inom den ersattes ofta efter en tid av andra. Därför var det svårt att via utbildning stimulera till en ny syn.

Det var ett mycket bra samarbete mellan Företaget och personalföreningen. Detta fick till följd att personalföreningen metodiskt sökte få igenom sina krav men hela tiden ställde upp på Företagets målsättning om effektivitet. Vid ett tillfälle frågade jag medvetet provokativt en person som var aktiv inom personalföreningen varför det var ett så intimt förhållande mellan personalföreningen och företagsledningen. Man måste vara lite psykologisk, svarade han. Då psykologin alltid tjänar ett syfte och då beslutsfunktionen låg nästan helt hos Företaget, kom personalföreningens psykologi att innebära trivsamma relationer.

De motsättningar som fanns översattes till prioritering av olika önskemål. Den fördunklade motsättningen mellan personalföreningen och Företaget kom i stället att speglas på många indirekta sätt. Samrådsaktiviteter avlöste varandra. Personer och grupper gjorde studieresor utomlands för att studera företagsdemokrati.

Här i spelet mellan personalföreningen och Företaget fanns jag. Personalföreningen krävde exempelvis en beteendevetare som skulle studera rationaliseringsarbetet. Företaget accepterade och tillfrågade mig. Personalföreningen ställde förhoppningar på mig som var stora, ibland orimliga. Vid ett sammanträde mellan en rationaliseringschef, en representant för personalföreningen och mig såg jag detta tydligt. Personalföreningens representant förväntade sig att jag på fem timmar i veckan under ett halvår skulle göra en arbetsinsats beträffande en viss enhets personal som motsvarade vad rationaliseringsavdelningen samtidigt gjorde med denna enhets arbetsprocesser med hjälp av flera personer som arbetade heltid under längre tidsperiod.

Det hela hade lyckats bättre om personalföreningen haft ekonomiska möjligheter att själv göra utredningar och att själv besluta i centrala personalfrågor. Men beslutsfunktionen fanns inom linjeorganisationen. Relationen mellan personalföreningen och linjefunktionen påverkades av att arbetet betraktades som ett livstidsengagemang.

I personalavdelningen möttes personalföreningens krav och företagsekonomiska krav. Personalavdelningens sätt att handskas med denna situation var att hålla konflikten i en ytlig balans. Det skedde i relation till mig genom att personalchefen höll distans, önskade skriftliga rapporter i stället för diskussioner och ville ha långvariga utredningar som kunde ge diskussionsstoff åt andra.

Det jag här nämnt har säkerligen uppfattats annorlunda från andra infallsvinklar. Företagets svåröverskådlighet gör det svårt att nå samsyn. Jag har här beskrivit mitt perspektiv. Och jag finner det motiverat att göra detta.

Jag arbetade i en pedagogisk situation med många och dunkla inflytelser. Som pedagog ville jag någonting själv. Men jag kunde ju också användas av andra. I det företagspolitiska spelet kunde jag användas på olika sätt av andra. Personalföreningen kunde knyta förhoppningar till mig och personalavdelningen kunde använda mig till utredningar för att förhala utvecklingen. Utbildningsstaben kunde använda mig i

vissa intentioner som hade med framtiden att göra och som jag bejakade. Enskilda personer kunde använda mig och gjorde det också.

I allt detta måste jag gång på gång fråga mig vilket som var riktigt, att stanna kvar eller att lämna Företaget. Med den utveckling som fanns i andra företag och den aktuella debatten om ökat inflytande i arbetet som pågick i samhället samt den stab av för detta kvalificerade människor jag mött inom Företaget på olika nivåer ansåg jag att många förhållanden skulle verka i min riktning. Valet fanns där dock ständigt.

Jag hade börjat mitt arbete på Företaget i tron att problemet gällde de personliga relationerna. Så länge jag arbetade med relationsfrågor uppskattades mitt arbete. Men jag var då på avstånd från de verkliga problemen. När jag närmade mig arbetsprocessen kom jag in i konflikter mellan olika slag av makt och påverkan. Öppna konflikter med klart redovisade ställningstaganden mötte jag sällan. Ytligt var atmosfären konventionellt trivsam. Maktspelet pågick i stället genom informations- och styrningsfunktioner, genom informella diskussioner samt genom att icke önskvärda inflytelser eliminerades från utvecklingsarbetet i Företagets system av kommittéer. Hur maktsystemet egentligen såg ut var det inte möjligt att kartlägga från min utgångspunkt. Det var alltför dolt och komplicerat.

Den kamp i det företagspolitiska kraftfältet som jag antytt och som jag återkommer till i senare kapitel berörde ju inte enbart mig. Jag såg hur andra som arbetade i likartad riktning på olika sätt kom in i likartade strömdrag. Deras satsningar misstolkades, eliminerades eller ställdes på framtiden och de drevs att arbeta på annat sätt för att kunna göra accepterade insatser. När jag nu "misslyckades" så var detta bara en liten del i det hela.

4.8.2 Kritiska problem

1. Diskussionerna i andra försöksavdelningens samrådsgrupp för ökad personlig medverkan i arbetet gick snett på grund av olika målsättning inom gruppen. Avdelningens representanter ville först och främst förbättra situationen på avdelningen, under det att de medlemmar i kommittén som inte tillhörde avdelningen ville få in ett material att användas i det fortsatta utvecklingsarbetet i Företaget. (Se nedan sid 222, kritiskt problem 10).

2. Konflikten i denna samrådsgrupp kom inte till uttryck när den var aktuell. Detta berodde på att avdelningens representanter inte tillräckligt klart och kraftfullt gav uttryck åt sin önskan. Själva samtalstonen var det primära. Den bakomliggande konflikten blev sekundär.

3. Personalavdelningen var negativ till det arbete jag utförde i arbetsgrupper. När jag som bäst behövdes där fick jag besked att jag inte skulle fortsätta med denna verksamhet. Mellan avdelningen och mig blev det en konflikt som gällde påverkan. Personalavdelningen använde sin beslutsmöjlighet till att eliminera min påverkan. Något rimligt skäl till detta beslut fick jag inte. Beslutet måste vara grundat i personalfunktionsrollen. Vilka påverkningar i den rollen som fanns för att eliminera min påverkan var omöjligt för mig att få veta på grund av min roll.

4. Konflikter och problem kan man möta genom öppenhet eller slutenhet. När en större enhet nekade mig att arbeta med enhetens problem använde man slutenhetens princip. Det man behövde på många håll i Företaget och särskilt på de högre nivåerna var träning i att bearbeta konflikter och problem. Det var alltför vanligt att den som hade makt låste sig i en konflikt och att den maktlöse då inte vågade vara öppen på grund av risken att bli ännu mera maktlös.

5. När motståndet mot min verksamhet ökade frågade jag mig gång efter annan om jag borde lämna Företaget och redovisa orsakerna. Men det fanns ingen mottagare för en sådan redovisning. Inom Företagets

organ skulle den lagts till handlingarna. Inte heller personalföreningen hade varit ett lämpligt organ.

6. Personalföreningen saknade ekonomiska och beslutsmässiga möjligheter att arbeta självständigt i förhållande till Företaget. Den var starkt beroende av Företagets välvilja och omsorg om personalen. De personer som verkade inom personalföreningen var samtidigt placerade inom hierarkin och för sin framtid beroende av hur de uppfattades av inflytelserika personer inom linjeorganisationen.

7. Personalavdelningens relation till personalföreningen och till Företagets ekonomiskt inflytelserika funktioner innebar troligen en konflikt, men det var inte möjligt för mig att studera denna närmare. (Se nedan sid 199, kritiska problem 1-3).

5. FÖRSTA ARBETSLEDARKURSEN

5.1 Planering av utbildningen

5.1.1 Deltagare

Utbildningen innebar en kursvecka för gruppchefer, biträdande avdelningschefer och avdelningschefer. Deltagarna kom från såväl huvudkontoret som från distriktskontoren. Antalet deltagare var följande.

	Huvud-kontoret	Distrikts-kontoren	Summa
Avdelningschefer och biträdande avdelningschefer	60	6	66
Gruppchefer	90	100	190
Summa	150	106	256

För enkelhetens skull har jag här använt samma beteckning för arbetsledare på huvudkontor och distriktskontor. I verkligheten var de inte helt jämförbara och hade också olika titlar.

I varje undervisningsgrupp deltog ca 15 personer. Efter en tid kom grupperna in för en uppföljningskonferens om två dagar. Sammanlagt var det 18 grupper.

Företagets högre chefspersonal fick viss information och utbildning men programmet koncentrerades till vad som var möjligt att hinna med under två dagar. Det var här sammanlagt ca 40 personer i 4 grupper som fick denna information. Företagets direktion informerades under en dag.

5.1.2 Några värderingsfrågor

Som jag nämnt tidigare fanns det en konflikt i den projektgrupp som skulle planera utbildningen. Konflikten bestod i att en deltagare an-

såg att organisationen först borde förändras innan man gav arbetsledarutbildning, under det att en annan deltagare ansåg det angeläget att engagera arbetsledarna i en probleminventering och diskussion om sin roll och sina problem innan Företaget vidtog någon organisationsförändring. Konflikten yttrade sig också i olika uppfattning om utbildningens innehåll. Enligt det ena synsättet borde arbetsledarutbildning innebära en information om vilka principer som arbetsledarna skulle tillämpa. Enligt det andra synsättet borde utbildningen gå ut på att upptäcka och analysera problem i arbetsledarens funktion.

Denna konflikt i projektgruppen var ett uttryck för en konflikt i Företaget, vilket jag tidigare påpekat. Det fanns också i konflikten trådar till en rad olika synsätt om arbetsledarrollen. I Arbetsledning för tjänstemän utvecklar jag detta närmare. Enligt den byråkratiska skolan bör det finnas en klar arbets- och ansvarsfördelning mellan olika befattningshavare och kommunikation bör ske tjänstevägen. Taylor, som ville föra in ett vetenskapligt synsätt på arbetsfunktionen, ansåg att en arbetsledare bör vara specialist på själva arbetsuppgiften eller någon del av denna. Den administrativa skolan ansåg att det bör finnas en skriftlig organisationsplan som klargör de olika organisationsenheterna och visar hur ansvar och befogenheter bör delas upp mellan olika individer och arbetsenheter. I annan riktning gick human relations-skolan som ville minska specialisering, vidga arbetsuppgifterna och på olika sätt lägga vikt vid individens intressen och behov (Brunander, 1970).

Arbetsledarens personlighetsdrag och sätt att vara har också diskuterats. Många har undersökt ledarskap och delat upp det i auktoritärt, demokratiskt och låt-gå-karaktär. Likert har undersökt personalinriktad och arbetsinriktad arbetsledning. Han fann att de personalinriktade fick bäst resultat och mest effektiva arbetsgrupper. Men Kahn fann att de som fick allra bäst resultat var både arbets- och personalinriktade. Det finns många undersökningar om arbetsledares personlighetsdrag. Ghiselli-Brown anser dock att en individs duglighet som ledare i stor utsträckning bestäms av situationen. Mitt studium av litteraturen i

ämnet ledde mig till den uppfattningen att arbetsledarens uppgift är att organisera samverkan i situationen. Ett situationsbetingat ledarskap var grundtanken i min critical incident-undersökning (Brunander, 1970).

En viktig aspekt på arbetsledarens roll är hans relation i en hierarkisk organisation. En rad författare har betecknat arbetsledaren som mannen i mitten. Kile (1963) kom i en undersökning fram till att en arbetsledare kunde vara antingen ledningsorienterad eller arbetarorienterad. Om han var ledningsorienterad hade han i regel konflikt med sin arbetsgrupp. Var han orienterad mot sin grupp hade han däremot i regel konflikt med ledningen.

Som en sammanfattning av mycken forskning kan man formulera det så att arbetsledaren fungerar dels i ett organisatoriskt system, dels i sociala relationer inom arbetsorganisationen. Arbetsledning är en funktion inom en helhet. Den mellanställning arbetsledaren härigenom får präglar hela tiden hans arbete.

Ur pedagogisk synpunkt kan man tala om arbetsledaren som styrande eller problemformulerande. I diskussionen i projektgruppen gick det två röda trådar. Den ena tråden gällde hur man på bästa sätt skulle lära arbetsledaren att uppfylla sin styrande funktion. Den andra tråden gällde hur man bäst skulle stimulera arbetsledaren att i samverkan med sin grupp analysera och bearbeta kritiska situationer.

Min egen infallsvinkel var i princip helt klar. Jag ville stimulera arbetsledarna till att reflektera över sin situation. Men jag kunde å andra sidan inte hävda att detta var tillräckligt. Jag kunde inte bortse från att det fanns en rad organisatoriska och andra problem för vars lösning det krävdes långt mer än den enskilde arbetsledarens förmåga till analys av sitt arbete och samverkan med andra. Ett stort företag är svårt att överskåda och samordningsproblemen blir stora. Det jag hävdade var att i Företagets dåvarande situation den mest angelägna uppgiften var att stimulera arbetsledarna till att diskutera sin

situation. Med tanke på väntad omorganisation var det angeläget att arbetsledarna var med från början i diskussionen. De kunde då förväntas med större aktivitet gå in i ett kommande förändringsarbete. Detta blev min målsättning.

Resultatet av våra diskussioner i projektgruppen blev en kompromiss, vilket jag tidigare nämnt (se ovan sid 80). Kursveckan delades upp. En halv vecka anslogs till allmänna principer i arbetsledning och en halv vecka till diskussioner om arbetsledarnas och Företagets situation. Till den första delen anlitades två konsulter från en konsultfirma. Den andra delen blev min uppgift att ta hand om. (Interna PM).

5.1.3 Utbildningens innehåll I: principer för arbetsledning

I planeringsarbetet hävdades alltså att arbetsledarna borde lära sig allmänna principer för arbetsledning. Sådana principer finns presenterade i litteraturen. Det finns också erfarenheter från andra företag. Det borde alltså finnas lämpligt utbildningsmaterial.

Men allmänna principer borde också knytas an till Företagets organisation som den fungerade och som den borde fungera. Där kom svårigheterna. Företagets organisation var inte tillfredsställande i den aktuella situationen. Den hade fungerat ett antal år men ansågs inte längre adekvat. I stället styrdes mycket arbete genom informell organisation.

Den del av utbildningen som gällde allmänna principer om arbetsledning innefattade följande frågor: chefsrollen, chefens arbetsuppgifter, målformuleringar, planering, uppföljning, föredragningsteknik, information och introduktion. Hit hörde också frågor om beteendevetenskapliga synsätt på motivation och ledarskap, generella problem vid kommunikation samt utvecklingssamtal med medarbetare. Dessa sistnämnda ämnen gällde ju egentligen individutveckling men räknades i detta sammanhang med som allmänna principer i arbetsledning.

Materialet skulle ges under en halv kursvecka. Det kom emellertid inte att handla enbart om allmänna principer. Ett väsentligt avsnitt gällde också analys av den egna arbetssituationen i relation till de principer man diskuterat. Resultatet av denna analys presenteras nedan under rubriken Probleminventering.

5.1.4 Utbildningens innehåll II: kommunikations- och relationsfrågor

Denna del gällde en halv kursvecka. Det var först efter en tid som min del kom att gälla kommunikations- och relationsfrågor. Till en början var avsikten att stimulera arbetsledarna till en diskussion om alla de frågor som man såg angelägna att bearbeta och därvid formulera sin egen problematik som man upplevde den i Företaget.

Vid min förberedelse utgick jag från de kritiska händelser jag hade i min undersökning. Jag frågade ett antal personer hur de upplevde dessa händelser och deras aktualitet. Inom varje överordnad kategori prioriterade jag några situationer. Dessa utarbetades till praktikfall.

Praktikfallen jämte visst annat material sammanställdes till diskussionsmaterial. Avsikten var inte att använda materialet som styrmedel. Det skulle endast användas som stimulans och det viktigaste var att få varje grupp att arbeta med sina egna frågor. (Interna PM).

5.2 Probleminventering

5.2.1 Översikt

I alla utbildningsgrupperna gjordes en probleminventering. Det var i den del av utbildningen som gällde principer för arbetsledning. Arbetsledarna diskuterade sig i smågrupper fram till vad de uppfattade som sina fem största svårigheter. Undervisningen om principer ställdes sedan i relation till dessa problem. När ett stort antal grupper utbildats sammanställdes materialet från dessa probleminventeringar.

Denna sammanställning såg ut på följande sätt.

	Kvantitet i %
Personalfrågor (samarbete, lönefrågor, rekrytering)	30
Kommunikation (information, instruktion)	25
Organisationsfrågor (befattningsbeskrivningar, ansvar och befogenheter)	19
Planering (långsiktig planering och målsättning)	12
Utveckling (egen och medarbetares utbildning och utveckling, delegering)	9
Övriga frågor (service, nya produkter, m m)	5
	100

Personal- och kommunikationsfrågorna svarade alltså för mer än hälften av alla problem. Detta visar ganska bra hur arbetsledarna uppfattade sin egen situation. Det är därmed inte sagt att en analys av situationen skulle ge exakt samma resultat. Bakom ett kommunikationsproblem kan finnas dålig planering eller oklar organisation. Och bakom personalfrågor kanske det döljer sig andra problem. Men listan anger arbetsledarnas tolkning av situationen i Företaget.

I min del av utbildningen, som gällde relationsfrågor, återspeglades samma problem. Det är också min uppfattning att personal- och kommunikationsfrågor tilldrog sig det största intresset. I detta avsnitt skall jag ge en kort översikt över det material som kom fram genom de två konsulternas probleminventeringar. Materialet till de inledande kommentarerna kommer från mitt material.

5.2.2 Personalfrågor

Under en tioårsperiod hade antalet anställda ökat starkt. På grund av oklar organisation uppstod akuta problem som löstes tillfälligt. Detta gällde arbetsprocessen och därmed också personalen. Företaget hade intern rekrytering och de anställda satsade därför sin framtid på Före-

taget. De ansåg då att de behövde komma bättre in i arbetet. Många upplevde att deras egna möjligheter var starkt begränsade och ändå arbetade man i ett stort företag med i princip stora möjligheter. Till detta kom att personalföreningen länge arbetat för personalfrågor och att dessa intentioner var allmänt accepterade.

Följande frågor ansågs vara de viktigaste.

1. Förbättrad analys av kommande personalbehov. Personal bör vara rekryterad och utbildad när arbetsuppgifterna kommer. Man bör gå in för rotation mellan arbetsuppgifter. Det bör vara bättre samarbete mellan enheter som behöver och enheter som har överskott på arbetskraft.
2. Det bör bli bättre samråd mellan tjänstemän på olika enheter som handlägger personalärenden. Detta gäller särskilt rekryterings-, löne- och personalvårdsfrågor.
3. Lönesystemet är stereotypt och orättvist. Det ger svårigheter vid rekrytering.
4. Ökad rörlighet är önskvärd inom Företaget.
5. Personalresurserna är otillräckliga i de arbetsuppgifter som gäller kundtjänst.

5.2.3 Kommunikationsfrågor

Även kommunikationsfrågorna hade samband med den oklara organisationen. Den informella kommunikationen fungerade ofta på den formellas bekostnad. Den informella kommunikationen åstadkom också problem i relation till den formella, exempelvis när någon på ett informellt sätt gick förbi en chefsnivå i den formella organisationen utan att meddela den chef som inte fick vara med i diskussionen. En konsekvens var ofta långa utvecklings- och beslutsvägar samt oklarhet om vilka som skulle handlägga ett ärende. Man blev tvungen att gå både formella och informella vägar. En del personer fick för mycket information och andra för litet. Här ger jag en kort översikt över det material som kom fram.

1. Det bör bli bättre information från företagsledningen i företagspolitiska frågor.
2. Det bör vara bättre samråd mellan lägre och högre nivåer innan viktiga beslut fattas.
3. Bättre koncentration av informationsflödet skulle motverka informationströtthet.
4. Det bör bli klarare informationsvägar, särskilt när det gäller muntlig information. Rätt person skall informera rätt instans vid rätt tidpunkt.
5. Information och instruktion kommer oftast sent. Därtill är det önskvärt med en klarare utformning av instruktionerna.

5.2.4 Organisationsfrågor

Den formella organisationens struktur grundade sig på en omorganisation ca 15 år tidigare och en rad mindre organisationsförändringar under årens lopp. Den formella organisationen fungerade på ett många gånger svagt sätt när det gällde informationer och arbetsprocesser samtidigt som beslutsfunktionen dock fanns där. Att organisera om ett företag är en mycket genomgripande process med följdverkningar både för människor och funktioner.

Företagets funktion genom styrning uppifrån innebar att topporganisationen var utgångspunkten i en mer omfattande förändring. Den tidigare verkställande direktören avgick som VD något år innan jag började på Företaget. Under mitt tredje år fick Företaget en ny styrelse. Då tillsattes också en organisationsutredning. Året efter det jag slutat på Företaget började den nya organisationen fungera.

Första arbetsledarkursen inföll därför i en period när de organisatoriska problemen upplevdes kännbara. Många frågor löstes på ett tillfälligt sätt. Den informella organisationen blev i detta läge betydelsefull. När ett problem uppstod ringde man upp en person som man kände

från något tidigare sammanhang och som genom sin fackkunskap eller sina kontakter kunde hjälpa en att lösa dagens problem, även när denne person formellt inte var rätt instans.

Specialister klagade ofta över att de fick så många telefonsamtal att de inte kunde planera arbetet. När jag i en utbildningsgrupp visade hur Företagets formella organisation såg ut utbrast en avdelningschef skämtsamt: Det var ju intressant att se att Företaget har en formell organisation också! Nedanstående fem punkter döljer därför en organisatorisk problematik som kändes mycket starkt i utbildningsgrupperna.

1. Ansvars- och befogenhetsområdena bör utformas klarare. Cheferna bör vara arbetsledare mer än specialister.
2. Företagets organisation är i vissa avseenden oklar. Man pekade här på relationer mellan olika sektioner och funktioner.
3. Beslut fattas ofta på för hög nivå. Beslutsgången är dessutom ofta oklar.
4. Man bör undvika intressemotsättningar mellan sektionerna.
5. Den centrala styrningen bör minskas. Riktlinjer bör utarbetas centralt men det bör bli ökad självständighet inom riktlinjernas ram.

5.2.5 Planeringsfrågor

Planeringsfrågor har ett klart samband med organisationsfrågor och därmed också med övriga frågor. Om man skall kunna planera behöver man en klar uppfattning om vad man vill. Produktens inriktning mot olika kategorier av köpare var ett problem som gällde frågor om lönsamhet och sociala aspekter. Planeringsfrågorna gällde målsättningsfrågor på lång sikt. En förutsättning var att man bestämde sig för vissa värderingar.

Problemen koncentrerades till följande huvudpunkter.

1. Det är önskvärt med klart utformade och preciserade målsättningar. Detta gäller både produktionen och funktionen.
2. Långsiktigare planering är nödvändig. Man arbetar idag ryckigt och under tidspress.
3. Det bör bli bättre samordning mellan olika funktioner i planering.
4. Det bör bli ökat samråd på alla nivåer i planering.
5. Mer tid för planering bör det finnas mellan beslut och åtgärd.

5.2.6 Utvecklingsfrågor

Detta område gällde i huvudsak utbildningsfrågor. Det framgår av följande sammanställning.

1. Man bör ha mer tid för planmässig utbildning såväl för chefer som för medarbetare. Det bör finnas såväl teoretisk som praktisk vidareutbildning och omskolning i tillräcklig utsträckning.
2. Det bör bli en bredare grundutbildning. Detta skulle befrämja rörligheten. Introduktionen bör samordnas.
3. Man bör arbeta fram ett system för utveckling av framtida arbetsledare.
4. Ökade möjligheter att delegera ger ökat intresse och ansvar hos medarbetarna.
5. Det bör bli förbättrad information och mer utbildning kring kontorsrationalisering och automatisk databehandling. Detta gäller även till företagsledningen.

5.2.7 Övriga frågor

1. Nya produkter bör vara bättre förberedda. De kommer ibland med för kort varsel.
2. Det bör bli en effektivare produktutveckling med bättre samordning mellan berörda enheter.
3. Det bör bli kortare behandlingstid för vissa ärenden. Det är en bristande samordning mellan olika produkter.
4. Lokal- och statusfrågor ger problem. Är Företaget demokratiskt?
5. Ökad förståelse för varandras arbetsuppgifter är önskvärd.

Med dessa problem i bakgrunden diskuterade utbildningsgrupperna allmänna principer i arbetsledning. Och naturligtvis kan man diskutera behovet av långsiktig planering och bättre behandling av personalfrågorna. Det är viktigt att lyfta fram problemen som man ser dem och formulera dem. Man kan då lättare gå in i uppgiften att göra något åt förhållandena.

Men vad kunde man då göra? Företaget hade många delar men var också en helhet. Kunde helhet och delar bearbetas i samma riktning? Eller fanns det grundläggande konflikter mellan olika synsätt som innebar att en bearbetning av helheten på sin höjd kunde leda fram till en kompromiss?

När vi granskar frågorna ovan finner vi att de frågor som gäller individen och de som gäller organisationen inom sig rymmer problem av mycket komplex natur. Att Företaget arbetade med korttidslösningar var inte enbart en organisatorisk fråga. Det var också ett uttryck för den värderingsproblematik som Företaget hade. Några nyckelord kan ge en antydan om var de mera grundläggande problemen fanns. Jag tänker på ord som målsättning, planering, samråd, beslut, information, centralstyrning, delegering, ökat ansvar hos medarbetare, kontorsrationalisering, automatisk databehandling, företagsledning, medarbetare, statusfrågor, förståelse, effektivitet. Dessa ord representerar olika infallsvinklar i problematiken och olika värderingar.

Jag skall nu övergå till att presentera den relationsproblematik som jag fann i min del av kursen.

5.3 Relationer inom och mellan enheter

I min undersökning Arbetsledning för tjänstemän (Brunander, 1970) fick jag en mängd exempel på relationsproblem som kan uppstå mellan individer. Händelserna präglades av undersökningsmetodiken som gällde arbetsledares upplevelser av kritiska situationer. Den individualpsykologiska inriktning jag själv hade präglade mitt val av undersökningsmetod och min bearbetning av materialet. Jag såg många problem som uttryck för relationsstörningar mellan individer eller relationer som inte var tillräckligt stabila. Detta överensstämde också med den uppfattning som många av mina intervjupersoner hade.

Allteftersom arbetet fortskred i utbildningsgrupperna förändrades emellertid bilden. De individuella problemen kvarstod men betoningen kom i väsentlig mån att förskjutas till att gälla relationsfrågor, inte mellan enskilda personer utan mellan enheter i Företaget och mellan grupper av anställda. Jag tvingades att steg för steg minska betoningen på individer och öka betoningen på enheter. Det växte fram en struktur som gällde enheternas relationer till varandra. Diskussionerna i olika grupper kunde variera. Tonvikten låg än här och än där. Det kunde betyda ganska mycket för gruppens arbete om det fanns med en färgstark specialist eller en energisk gruppchef från ett distriktskontor. Mönstret var ändå alltid detsamma. Jag skall försöka teckna detta mönster så som det växte fram.

5.3.1 Relationer inom grupper

I utbildningen nämndes många exempel på hur grupper fungerade på ett familjärt sätt. Man ordnade kaffeträffar och man firade födelsedagar och andra händelser. I regel deltog gruppcheferna själva i gruppernas rutinarbete. Man märkte knappast någon distans mellan gruppchefer och medarbetare. I utbildningen kunde man dock endast få gruppchefernas syn.

Gruppchefernas arbetssätt kom då och då upp till diskussion när vi planerade arbetsledarutbildningen och när vi diskuterade chefens roll i Företaget. Gruppchefen bör leda och fördela arbetet och inte själv delta i rutinarbetet, ansåg några. Detta skulle i så fall kräva större grupper än man vanligen hade. Andra menade att Företaget skulle sikta mot gruppstyrning och att man därför inte skulle ändra på gruppchefens arbetssätt.

Arbetsgruppen utförde ett visst moment i den mycket omfattande administrativa process som löpte genom olika enheter. Arbetsflödet kunde variera i kvantitet. Det gällde att alltid anpassa sig till situationen. Men det var inte alltid så lätt. Inte minst åstadkom det problem att människor ibland var mycket sjukskrivna och att andra hade svag arbetskapacitet. Vid hög arbetsbelastning blev det problem.

Det var därför inte så egendomligt att gruppens problemmänniskor upplevdes som något av det svåraste för gruppchefen att arbeta med. Det fanns två slag av problemmänniskor. Den ena gruppen gällde personer som var sjukskrivna ofta eller långvarigt. Dessa personer vållade svårigheter ur arbetssynpunkt men de behövde ju inte inverka på atmosfären om man nu kunde komma över den irritation det kunde väcka att en kamrat var hemma. Den andra gruppen problem gällde personer med s k samarbetssvårigheter. Det var personer som betecknades som aggressiva, lättirriterade, i övergångsåldern. Ofta använde man beteckningen socialfall.

Ett av de praktikfall som mest användes under kursen hette Varför är fru X så lättirriterad? Detta fall anknöt till denna problematik. Man diskuterade relationsproblem som hörde samman med sådana personer. Här stod ofta gruppchefen i en mellanställning mellan en sådan person och övriga kamrater i gruppen. Ibland kunde man lösa det så att vederbörande fick sitta i eget rum. Men detta var en förmån och därför väckte det gärna avundsjuka hos andra. Vanligt var att placera en sådan person tillsammans med en tålig kamrat.

Man kunde ju tänkt sig att man sett på dessa problematiska människor på ett annat sätt. Man kunde sett deras problem som ett symtom på att individen levde i en situation - inklusive arbetssituationen - som inte var utvecklande. Om man haft denna syn hade man naturligtvis uppmärksammat dessa symtom. Det skulle då troligen lett fram till en granskning av arbetets organisation och individens upplevelse av meningsfullhet i arbetsuppgiften. (Se nedan sid 269).

Men man såg det inte så. I stället ansåg man självklart att orsakerna fanns inom personligheten. De hade inte med arbetet att göra. Eftersom det är tveksamt hur pass personlig man får vara på en arbetsplats innebar denna uppfattning att man inte talade så mycket om saken. Gruppcheferna arbetade tålmodigt och försökte vara vänliga så långt de orkade. En och annan kunde berätta om hur man talade öppet om dessa problem. Mera vanligt var en dold aggressivitet, missmod och tungsinne. När gruppchefen och kamraterna inte orkade längre blev nästa steg en diskussion om omplacering. I så fall blev personalavdelningen inkopplad.

Personalchefernas stående uttryck var att deras dörr alltid stod öppen för var och en som ville komma. I verkligheten var detta emellertid ett tomt tal. Gruppchefer och avdelningschefer hade till uppgift att diskutera med kontorschefer och det var i så fall dennes uppgift att ta kontakt med personalavdelningen. Kontorschefen var en upptagen man. Han kontaktades inte gärna förrän det blev fråga om omplacering. Det var inte ett utvecklingstänkande som låg bakom en sådan omplacering utan en vilja att bli av med. Omplacering var alltså ett fult ord. Därför talade man varken med kontorschefen eller personalavdelningen förrän i ett framskridet stadium. Att gå till personalavdelningen ansågs inte kamratligt mot den det gällde. Det var som att gå bakom ryggen eller att fullfölja ett hot. Problemmänniskan tog inte heller gärna kontakt med personalavdelningen för att klaga över förhållanden. Orsakerna fanns ju inom henne själv. Inte heller tog man gärna kontakt för att ta upp sin egen situation genom samtal med kuratorn eller annan person. Man trodde inte riktigt på talet om konfidentialitet

när det gällde kuratorn och man ville inte för Företaget erkänna sitt misslyckande. Det var ju inte Företaget som misslyckats, det var man själv.

Situationen för problemmänniskorna var alltså låst. Arbetsledarna krävde ofta i diskussionerna med personalcheferna att personalavdelningen skulle aktivt intressera sig för personer med svårigheter genom att följa upp hur omplaceringar utfallit m m. Om personalavdelningen tog på sig den uppgiften skulle arbetsledaren slippa att komma i kläm. Personalcheferna brukade svara att personalavdelningen hade en stabsfunktion och att man därför inte såg som sin uppgift att ta initiativ. I stället skulle initiativet komma från andra personer.

Personalcheferna representerade personalfunktionen som var klämd mellan ekonomiskt betydelsefulla funktioner och personalföreningen (se nedan sid 269). Personalfunktionen hade därför inte så stor rörelsefrihet. Dess representanter kunde dock säga att dörren stod öppen och därmed visa sin personliga vilja till kontakt. Detta innebar ingen förpliktelse. De utsatta personerna kunde inte gå till personalavdelningen. Ty de visste ju att orsaken låg - enligt allas uppfattning - hos dem själva och inte någon annanstans. Situationen var låst. (Utstötningsprocessen diskuteras nedan i kap. 11.)

5.3.2 Relationen gruppchef-avdelningschef

Ingen utbildningsgrupp var någon annan lik. Varje grupp präglades av de människor som deltog i den. När jag nu skall försöka säga något om hur gruppchefer och avdelningschefer fungerade i grupperna får läsaren räkna med att nyanserna försvinner och att vissa drag blir uppförstorade på grund av att det inte går att beskriva varje bakomliggande situation. Och ändå tror jag att det är viktigt att visa på vissa drag som kännetecknade de två chefskategorierna. Det var en skillnad mellan avdelningschefernas och gruppchefernas diskussioner. Vi kommenterade ibland detta inom lärargruppen. Jag tror att skillnaden hade sin grund i olika arbetsroller.

De flesta deltagarna i utbildningsgrupperna för gruppchefer var från huvudkontoret och de satte därför i stor utsträckning sin prägel på diskussionerna. En viss försiktighet kännetecknade dessa diskussioner. Det var svårare att engagera deltagarna att diskutera olika frågor. Man höll ofta tillbaka sina tankar om vad man ansåg om Företaget.

Gruppchefernas sätt att agera i utbildningsgruppen hade ett samband med deras arbetssituation. Som jag tidigare nämnt var det vanligt att de arbetade tillsammans med sina kamrater med praktiska rutinuppgifter. Gruppchefen var arbetskamrat mer än arbetsledare i traditionell mening. Han hade sin förankring i arbetsgruppen. Till stor del saknade han information om Företagets utveckling i olika avseenden.

I dessa grupper deltog också gruppchefer från distriktskontor. De var inte så många och därför varierade deras insatser i grupperna. Deras attityd var helt annorlunda. De var ofta aktiva, engagerade, tog möjligheten att framföra tankar som de tänkt och sagt många gånger hemma på kontoret. Deras engagemang präglades av närheten till kunden, av att ge service. Samtidigt upplevde de sig på stort avstånd från beslutsfattare. De upplevde att de inte hade ett motsvarande inflytande på de frågor som gällde deras eget arbete.

De grupper som bestod av avdelningschefer från huvudkontoret skilde sig från dem som bestod av gruppchefer från huvudkontoret. Avdelningscheferna var ofta intresserade av att diskutera problem som gällde egna och andras arbetsförhållanden. De hade konferensvana och de yttrade sig ofta och gärna. Även om det fanns undantag var dock det vanliga att avdelningschefer hade ett visst avstånd till arbetsuppgifter av rutinkaraktär. De hade i stället mer än gruppchefer kontakt med Företagets överordnade organ. De kände till utvecklingsfrågor som behandlades i olika sammanhang. De var väl insatta i spelreglerna. Avdelningscheferna stod också i relation till ett antal sidoordnade avdelningar. De kom med i en rad diskussioner som gällde utvecklingen inom branschen eller den administrativa tekniken. Mer än gruppcheferna fick avdelningscheferna på detta sätt en delad lojalitet mellan den egna enheten och överordnade organ.

Med reservation för de många undantagen anser jag att det fanns en skillnad mellan de två grupperna på huvudkontoret. Denna skillnad kunde ibland åstadkomma problem i respektive arbetsroller. Gruppcheferna ansåg ofta att de inte blev tillräckligt informerade om angelägna frågor som gällde arbetet och som kom från överordnade organ. Det var avdelningschefens uppgift att få sin avdelning med på det förändringsarbete som Företaget planerade och detta var inte alltid så lätt.

Att det ibland kunde finnas relationsstörningar mellan avdelningschef och gruppchef kunde man förstå av försiktiga antydningar. En auktoritär avdelningschef eller en lättirriterad gruppchef kunde åstadkomma kommunikationsstopp. Relationsproblem kunde uppstå på grund av personlig hållning. Man talade dock inte mycket om detta. Jag tyckte mig märka en större försiktighet att tala om de kommunikationsstopp som hänfördes till personer på chefsnivå än att tala om de kommunikationsstopp som hänfördes till underordnad personal. Det genomgående draget var "hänsynsfullhet", dvs man talade mest i antydningar och man undvek personliga hänsyftningar.

Gruppcheferna på huvudkontoret hade alltså sin största förankring i grupperna och avdelningschefernas roll präglades av deras mellanställning mellan underordnade enheter och överordnade beslutsfattare.

Om en arbetsledare med den mellanställning han har i en hierarkisk organisation förankrar sig neråt kommer han lätt i konflikt uppåt i organisationen, som jag tidigare nämnt. Och om han söker stöd hos överordnade kommer han lätt i konflikt med sina underordnade (Kile, 1963). Gruppchefernas och avdelningschefernas olika sätt att förankra sig fanns med som bakgrund när de diskuterade sin situation och sina arbetsproblem.

Gruppchefernas klagomål att de inte blev tillräckligt informerade av överordnade organ hörde samman med deras svagare relationer uppåt i hierarkin. Men om de haft en bättre relation uppåt hade deras konfliktbetonade mellanställning mellan egen arbetsgrupp och överordnade organ

blivit mera kännbar. Att de var återhållsamma i diskussionerna berodde troligen dels på viss bristande information om och vana att diskutera Företagets problem, dels på en vana att undvika ta ansvar och ställning i konfliktfyllda frågor. Tonvikten i deras arbete låg i att ansvara för gruppens arbetsuppgift och verka för god sammanhållning i gruppen.

Avdelningschefernas större lust att diskutera berodde till en del på deras vidare relationsfält och på deras konferensvana. Så småningom uppmärksammade jag emellertid alltmer att den verbala skickligheten ofta yttrade sig i att dölja och gå vid sidan om det som var konfliktfyllt, att med ord skapa en viss dimbildning. Det var svårt att komma till klarhet i om diskussionerna och de många orden var ett uttryck för att söka vägar till konstruktiv påverkan eller försök att klara sig i konfliktfyllda relationer. Troligen var diskussionerna ett försök att kombinera båda dessa behov.

Min roll som lärare var att understödja deltagarnas strävanden att formulera sina problem. När deltagarna var aktiva och engagerade tog jag det som ett uttryck för att det fanns viktiga problem som man försökte arbeta fram. Tystnad i gruppen tolkade jag som svårighet att ta tag i problemen.

Så småningom började jag göra en viss omvärdering. Jag började uppleva många av de "stimulerande" diskussionerna som ett tyckande utan grund, som en flykt från något slags verklighet. Jag började mer och mer uppmärksamma att det i tysta grupper kunde finnas en stark känsla av äkthet, verklighet och djupt allvar.

5.3.3 Relationen mellan avdelningar

Tidigare nämnde jag att sammanhållningen i arbetsgrupperna ofta var stark. Gemensamma arbetsuppgifter och gemensamma problem svetsade gruppen samman. Hemkänsla i gruppen gav trygghet. Man satt vid samma bord när man lunchade. Den rädsla för förändring man kunde märka i Företaget kunde bl a ha sin grund i denna vikänsla.

Men också grupperna inom en avdelning hade ofta nära kontakt med varandra. Också inom avdelningen fanns det en vikänsla. Också där var det gemensamma uppgifter och gemensamma problem. Normer och arbetspraxis hade sin grund i traditionen. I utbildningsgrupperna kom det inte fram så många problem som gällde relationerna mellan grupper på en avdelning. En avdelning på huvudkontoret var ofta en familjär enhet.

I arbetsprocessen fanns en klar relation från avdelningen till andra avdelningar. Kunskaperna om denna process kunde variera, men gruppcheferna tyckte ofta att de visste för lite om vad som föregick eller följde efter den egna arbetsuppgiften. Ofta visste man därför inte varför man skulle göra på ett visst sätt. I olika avseenden var det ett större avstånd mellan avdelningar än det var mellan grupper inom en avdelning.

Det kunde inträffa att man på en avdelning behövde mera arbetskraft och att man därför behövde låna personal från annan avdelning. Att jämföra arbetsbelastning i ett administrativt arbete är emellertid inte så lätt. I regel anpassar man sin arbetsinsats uppåt till en viss gräns där det blir påtagligt för alla att arbetsuppgiften är för omfattande. Men också neråt blir det en anpassning. På grund av att man vill hålla sig kvar i gruppen vill man inte visa att man har lite att göra. Det blir då arbetsledarens uppgift att se när man har för mycket eller för litet att göra. Men det är inte lätt för arbetsledaren att bestämma den nedre gränsen. Rationaliseringsavdelningen fann i en undersökning att den mest effektive gruppmedlemmen av chefen ansågs minst effektiv och att den minst effektive av chefen ansågs vara den effektivaste.

I utbildningsdiskussionerna talade vi om hur man skulle kunna få ett större intresse för arbetet på andra enheter. Många ansåg att det skulle vara stimulerande att arbeta på andra avdelningar som man genom arbetsprocessen hade samband med. Man föreslog att en gruppchef skulle kunna praktisera hos en annan gruppchef som hade uppgiften före eller efter den egna gruppen i processen. Och en växeltelefonist från huvudkontoret skulle kunna tjänstgöra i växeln på ett distriktskontor och därigenom lära känna människorna. Detta skulle minska rädslan och skapa intresse för helheten.

En annan fråga gällde personer som inte lyckats på en avdelning och där det gällde placering på annan avdelning. Varje placering - även en omplacering - bör i princip präglas av ett positivt utvecklingstänkande. Att så inte var fallet berodde på många omständigheter. Hemkänsla i den egna gruppen, avstånd mellan avdelningar samt försök att vara vänlig och stå ut så länge som möjligt påverkade omplaceringarna. Det blev inte frågan om att utveckla individens förmåga. Omplaceringar präglades i regel av att en enhet ville bli av med en ineffektiv eller på något sätt besvärlig kamrat. Det fanns dock exempel på att en person börjat på annan enhet och fått en ny och bättre situation som han själv och kamraterna trivdes med. För att kunna verka i denna riktning behövdes emellertid en starkare känsla av individutveckling samt ansvar för gemensam personal.

Dessa frågor togs ofta upp i utbildningsgruppernas diskussioner med personalavdelningen. Vi diskuterade hur man skulle kunna skapa intresse för helheten och för andras arbetsuppgifter. En möjlighet var rotation. Detta innebar att man efter visst system arbetade med varandras arbetsuppgifter och därigenom lärde känna andra uppgifter inom området. Rotation kan ske i en grupp, i ett större system eller på chefsnivå.

En annan möjlighet var att i Företaget skapa en personalbank. Det skulle vara en funktion dit arbetsledare kunde vända sig vid behov av mera personal eller för att rapportera undersysselsättning.

Något mer än diskussioner med personalavdelningen blev det inte i dessa frågor. Personalavdelningen var inte villig att ta sådana initiativ. Det personalavdelningen gjorde var att diskutera detta som framtida möjligheter.

I resignationens tecken diskuterade avdelningscheferna att de borde ha en egen klubb för att skapa en bättre möjlighet till samverkan. Men det fanns skäl mot detta. Man fann det angeläget att det inte skulle bli för stark tonvikt på en viss chefsnivå.

Avdelningscheferna satt fast i ett ganska låst system. Deras möjligheter att förändra var inte så stora. Det undvikande och den dimbildning jag märkte i deras diskussioner hade sin grund.

5.3.4 Relationen avdelningschef-kontorschef

Det fanns i Företaget ett visst avstånd mellan olika chefskategorier. Avståndet kanske inte märktes så noga vid samtal. Det doldes genom konferensvana och vänlighet. Avståndet var störst mellan kontorschef och avdelningschef. Trots det jag sagt i föregående avsnitt var avdelningscheferna mera förankrade i sina egna enheter än i överordnade organ. Kontorscheferna däremot var sektionschefernas och därmed Företagets representanter. Förankringen uppåt var mycket klar.

Kontorscheferna hade centrala funktioner inom sektionen i alla frågor som gällde arbetsprocesser och personal. De var därför ständigt upptagna. Detta vållade problem inte minst i personalfrågor. Det måste vara tungt vägande skäl till att ta upp en fråga med kontorschefen.

Gruppchefer och underställd personal visste i regel väldigt litet om vad en kontorschef sysslade med. Deras kontakt med honom var synnerligen begränsad. Jag minns en diskussion bland gruppchefer en gång. Kontorschefen hade redogjort för allt det utvecklingsarbete han var inblandad i, alla de kommittéer han tillhörde och allt annat han hade att syssla med. Då kom det från en gruppchef med en ton av resignation: Men vi skulle så gärna vilja att du gick genom rummet nån gång. Kontorschefen svarade med att än en gång betona hur mycket han hade att göra.

Kontorschefens situation var utan tvivel ytterst svår. Förankrad i Företaget hade han att arbeta för organisationens krav. För att få överordnades förtroende måste han vara effektiv i sitt arbete att utveckla organisationen. För att kunna genomföra sin svåra uppgift i denna mellanposition måste han neråt bygga på avdelningschefers och gruppchefers förtroende. Med den mängd frågor han hade att handlägga

gällde det att balansera sin arbetsinsats mellan de olika uppgifterna, att inte fastna i någon fråga. Många menade att han inte gick problemen in på livet. Men detta var också en fråga om prioritering.

Tyvärr kunde jag inte studera kontorschefens situation, endast iaktta den på avstånd. Hans arbete präglades av effektivitet. Det gällde att klara akuta problem och att verka för en bättre framtid. Det gällde också att vara välinformerad och att kunna använda denna information uppåt och neråt på "rätt" sätt, vilket inte var så lätt.

I förra avsnittet nämnde jag att avdelningschefens roll präglades av den mellanposition han hade i organisationens hierarki. Detsamma gällde kontorschefen. Jag tror att dennes roll i ännu högre grad präglades av att vara en mellanposition. På grund av detta måste han vara verksam i många relationer. Hans stora arbetsbörda gjorde det också möjligt för honom att inte komma för nära personalen på de lägre nivåerna. Detta kunde - det är min bedömning - inneburit att deras frågor fått större tyngd och därmed lett till konflikt för honom själv. I utbildningsgrupperna gav han information till lägre chefer som för dem var värdefull. Hur hans relationer verkade uppåt hade jag inte möjlighet att iaktta eftersom kontorscheferna deltog i utbildningen under så kort tid.

Relationen mellan kontorschef och avdelningschef präglades av att kontorschefen var beslutande i många frågor men att han personligen var svåranträffbar på grund av tidsbrist.

5.3.5 Relationen mellan avdelningar och KR-ADB

Företaget hade två organ som arbetade med rationalisering. Det ena organet var ADB-avdelnigen (avdelningen för automatisk databehandling) och det andra KR-avdelningen (avdelningen för kontorsrationalisering).

ADB-avdelningens uppgift var att förändra behandlingen av rutinärenden från manuell behandling till automatisk databehandling. Detta innebar

en rad problem ur personalens synpunkt. Ärenden skulle behandlas generellt efter i förväg uppgjorda principer som skulle ersätta det personliga omdömet som kunnat användas vid manuell behandling i speciella fall. Första tiden efter en förändring till databehandling kunde det inträffa många fel vid handläggningen. En förändring omfattade i regel en större enhet. Det var svårt för den enskilde att i förväg sätta sig in i förändringen och ta ställning till den rad frågor som väcktes.

Den uppgift KR-avdelnigen hade var att förändra den administrativa processen till att bli mera effektiv och rationell. Också dessa förändringar var i regel omfattande. När rationaliseringsexperterna skulle undersöka en enhet registrerade de varje persons arbetsuppgifter och mätte tiden för varje arbetsuppgift med tidtagarur. På grundval av mätningar och olika bedömningar bestämdes vissa kvantitativa normer.

Rationalisering innebar att invanda traditioner bröts, manuell handläggning gjordes effektivare eller överfördes till tekniska rutiner, arbetsuppgifter förändrades. Gruppchefer och underställda kom på stort avstånd från avgörande diskussioner om kommande rationalisering. Följden blev oro och irritationer på många håll.

Oron kom också fram i utbildningsgrupperna. I nästan varje kurs deltog personer från ADB-avdelningen. I kursen medverkade också en chef från KR-avdelningen. Det var ofta intensiva diskussioner. En deltagare med humanistisk inställning skrev en PM som diskuterades i flera utbildningsgrupper.

Diskussionerna berörde av allt att döma en kärnproblematik. Men det var ändå svårt att få ett konkret resultat av överläggningarna. Man fick möjlighet att tala om det, att ge uttryck för sin irritation.

Motivet till rationalisering var ökad effektivitet för Företagets skull och ökad lönsamhet. De omfattande programmen initierades från driftssektionen samt behandlades i linjeorganisationen och i företagsnämndsorgan. Företaget och personalföreningen var överens om att rationalise-

ring behövdes. Båda parter önskade att Företaget skulle bli än mera ekonomiskt stabilt. Personalen hade emellertid framfört till personalföreningen stark kritik mot KR-avdelningens verksamhet. Personalföreningen visste inte hur den skulle ställa sig till denna kritik.

Frågan om arbetets mening fanns inte med i rationaliseringsavdelningarnas diskussioner och verksamhet. Initiativet kom uppifrån, inte från de personer som var närmast och som kunde de arbetsprocesser som skulle förenklas. När sedan omläggningen genomfördes var det rationaliseringsexperterna som ledde arbetet. Enhetens personal kunde bidra med att underlätta för experterna. Om man genom omläggningen lyckades förenkla arbetsprocessen behövdes det mindre personal. Var och en blev därför osäker om sin egen ställning.

Det fanns alltså många faktorer i denna rädsla och ovilja. Det fanns tveksamhet om vad som var effektivitet. Det fanns kritik mot rationaliseringsexperternas bedömning av arbetet. Samtidigt var det också rädsla att lämna arbetsenheten och kritik mot ens egen rädsla att tänka nytt. Man skall ju vara flexibel.

Det var svårt att se hur vi skulle bearbeta denna problematik i utbildningsgrupperna. Diskussionerna mynnade ut i önskningar om bättre samarbete, bättre information och liknande. Detta konkretiserades dock inte fram till att gälla frågor om initiativ och makt. Genom att inte definiera vad man menade kunde man vara eniga.

5.3.6 Relationen avdelning-personalavdelning

I avsnitt 5.2.1 nämndes att 30% av de problem som arbetsledarna upplevde som de största svårigheterna gällde personalfrågor. Dessa problem kom också fram i utbildningsdiskussionerna i min del av kursveckan. Personalavdelningen nämndes i de flesta frågor som vi hade uppe. Denna avdelning skulle göra en insats i många sammanhang. Här skall jag endast ge några få exempel på frågor som kom upp och som därtill ofta återkom. Vi hade i utbildningsgrupperna möjlighet att diskutera gemen-

samma frågor med representanter från personalavdelningen som medverkade.

Personalavdelningen stod för den kurativa verksamheten i Företaget. En personalkonsulent på heltid och en timanställd kurator för personliga samtal fanns med i bilden. I utbildningsgrupperna klagade man på att personalkonsulenten ägnade sig åt fritidsverksamhet men inte åt personalens arbetssituation. Många kände inte till vem som var kurator för personliga problem. Min tanke att ta med dessa personer i utbildningen gick inte att genomföra. En utredning fanns om förändring av läkarverksamheten inklusive den kurativa verksamheten.

Omplaceringar var en annan angelägen fråga. Arbetsledarna begärde att personalavdelningen skulle följa upp sådana fall. Man ansåg att de överhuvud taget skulle gå in i ett aktivt personalutvecklande arbete. Men avdelningens representanter svarade som jag tidigare nämnt att avdelningen som stabsorgan inte ägde att ta initiativ, eftersom detta skulle tas av andra, men att deras dörr alltid stod öppen.

Mycket arbete i Företaget utvecklades genom informella diskussioner. Lönefrågor måste emellertid behandlas formellt. Den formella organisationen präglades av långa informations- och beslutskedjor och detta gällde också löneförhandlingar. En lönefråga för en underordnad skulle passera gruppchef, avdelningschef och kontorschef innan den nådde personalchef. När budet sedan kom tillbaka till gruppchefen att informera sin medarbetare om att det inte blev någon löneförhöjning var det svårt att finna och ge den riktiga motiveringen. Detta vållade stort missnöje hos gruppchefer och säkerligen också hos de underställda, fastän det inte kom fram i våra utbildningsdiskussioner. Vi tog upp frågan i diskussion med personalchefer och kontorschefer i deras utbildningsgrupp. Därefter började man pröva ett förfarande som innebar att avdelningschefer i konferens med kontorschefer hade respektive gruppchefer med sig och att kontorschefer i konferens med personalchefer hade respektive avdelningschefer med sig.

Relationen kvinnor-män diskuterades också i utbildningsgrupperna. Kvinnliga tjänstemän ansåg ofta att de hade mindre betalt och att de inte befordrades i samma utsträckning som männen. Personalavdelningen svarade att lön för kvinnor och män var lika och att kvinnor inte ville bli befordrade i samma utsträckning som män. I de grupper där dessa diskussioner förekom märkte jag ofta att kvinnor inte blev övertygade om detta. De visade i dessa frågor ett klart misstroende mot personalavdelningen för dess personalpolitik. Företaget hade 1965 gjort en utredning om kvinnors befordringsmöjligheter (Interna PM) och jämlikhet mellan könen i anställnings- och befordringsfrågor var en självklar princip. Problemet gällde mera om ideal och verklighet stämde överens.

Personalchefernas medverkan i utbildningen var värdefull. Många arbetsledare som sällan träffade dem fick nu tillfälle till samtal. Dessa samtal präglades av frågor från kursdeltagarna och informationer från personalcheferna. Detta sätt att diskutera skall jag återkomma till (se nedan sid 304). Här vill jag endast visa på att det fanns en relationsproblematik mellan personalavdelningen och linjens funktionärer.

Personalavdelningen hade en uppgift som på grund av sin dubbelhet inte kunde utövas. Avdelningen behandlade frågor om individers utbildning, utveckling och framgång. Samtidigt skulle avdelningen tjäna Företagets mål som gällde effektivitet och lönsamhet. Detta innebar för avdelningen en konflikt och låsning. Jag uppfattade att personalchefernas hänvisning till sin roll som stabsorgan och deras obenägenhet att i våra diskussioner gå arbetsledarna till mötes i en gemensam samverkan hade samband med avdelningens komplicerade roll i relation till individ och Företag (se ovan sid 95 och nedan sid 269).

5.3.7 Relationen distriktskontor-huvudkontor

Relationen mellan distriktskontor och huvudkontor var ett ofta återkommande ämne i utbildningsgruppernas diskussioner. Organisatoriskt var distriktskontoren sammanslutna till regionala enheter. Mellan distrikts-

kontor och huvudkontor fanns en organisationsenhet som var ett förmedlande organ för huvudkontorets många enheter i relation till kontoren ute i landet. Många på distriktskontoren upplevde detta som en lång och besvärlig informations- och beslutsväg.

Men det fanns också mellan distriktskontor och huvudkontor en annan skillnad. På distriktskontoret stod kunden i centrum för intresset. Kunden gav arbetet mening och engagemang. På huvudkontoret var kunden på stort avstånd. Administrativa rutiner blev mer betydelsefulla där. De kunde få något av självändamål i sig. Allting på huvudkontoret tog tid. Att skicka ett ärende till huvudkontoret är som att sända det till evigheten, var ett uttryck som ofta återkom från distriktskontorens tjänstemän.

5.3.8 Relationer mellan sektioner

Den högsta organisatoriska enheten i Företaget var sektionen. Företaget bestod av 6 sektioner. Arbetsledarutbildningen gällde inte sektionschefer. För dessa disponerades endast en dag till utbildningen. Avsikten med denna dag var inte att bearbeta deras situation utan att informera om vad som kommit fram i diskussioner bland de lägre cheferna. Företaget fungerade på detta sätt. Utbildning gavs till chefer på låg- och mellannivå och information till chefer på hög nivå.

Målsättningen för Företaget var inte bearbetad men vilade på en traditionell grund. Det fanns både ekonomiska och sociala aspekter på produktens utformning. Av diskussionerna i arbetsledargrupperna framgick att olika sektioner såg olika på den gemensamma arbetsuppgiften. Det fanns tydligen konkurrens och konflikt mellan sektioner. Problemen kom in i arbetsledardiskussionerna därför att arbetsledare ibland deltog i projektgrupper där problemen återspeglades och där arbetsledarna då kom i lojalitetskonflikter.

Eftersom den formella organisationen var svag och den informella stark blev chefernas personlighet betydelsefull. Detta gällde särskilt che-

fer på hög nivå. I den i regel outtalade förlängningen av tyckanden i grupperna fanns det därför med en personbedömning av de högre cheferna som låg till grund för ens egen bedömning hur man skulle arbeta vidare med ett ärende som gällde Företagets toppnivå. Det gällde bl a att ge information på rätt sätt antingen genom att "sila" den och endast ge sådant som var ofarligt eller genom att anknyta till personens intressen och strävanden.

I kapitel 10 - Organisationen som griptång - återkommer jag till frågan om funktionsavgränsningar och diskuterar dem som orsak till inskränkning och förvrängning av perspektivet hos organisationens medlemmar (se nedan sid 266). Problemet med sektionernas relationer till varandra och till helheten hade av alla påpekanden och antydningar att döma stor betydelse för underordnade arbetsledare. Men vi kunde ju inte arbeta med dessa frågor eftersom de högre cheferna inte deltog i utbildningen.

Varför ville de högre cheferna inte gå in i utbildningen med sin problematik? Måste de isolera sig? Varför? Var den strukturella konkurrensen i organisationen en nödvändig följd av att Företagets möjlighet att överleva berodde på dess konkurrensförmåga?

5.3.9 Relationen hög-låg

Tonen i konferenser och samråd mellan hög och låg var enkel och hjärtlig. Jag märkte det under mina år i många sammanhang. Alla kände säkert i grunden en samhörighet i det gemensamma arbetet.

Företaget präglades trots detta av statustänkande. Det framträdde tydligt i beslutsfunktioner och statussymboler. Däremot märktes det inte synbart i attityder. Jag är dock övertygad om att under folkligheten fanns en stark medvetenhet om vem som bestämde.

I, jag tror, alla utbildningsgrupperna diskuterade vi behovet av delegering. Också i många andra sammanhang där jag deltog hade vi denna

fråga uppe. Det var dock ytterst sällan som jag såg något konkret resultat av dessa överläggningar. Delegering var ett honnörsord som man gärna använde i sitt tyckande uppåt och utåt men inte ville tillämpa för egen del. På grund av långa beslutskedjor och informella kontakter blev delegering ett konturlöst ord.

Eftersom det inte fanns några undersökningar om vad högre chefer arbetade med kunde man inte få klart för sig orsaken till att de hade så liten tid. När vi talade om delegering blev det därför på ett allmänt sätt. Jag tror att delegeringsfrågor skall differentieras och konkretiseras för att leda till åtgärder.

Jag tror inte att högre chefer såg delegering som något problem. Vid en konferens yttrade en person på hög nivå: Man anser att beslutsnivån ligger högt i Företaget, men det har jag ingen känsla av. Han menade att beslut är en fråga om alla de arbetsmoment där man griper in och gör något, på vilken nivå det än är. Jag är övertygad om att hans önskan var att alla skulle medverka i beslut och därmed i Företagets funktion. Någon replikerade emellertid: Du kan bestämma min lön men jag kan inte bestämma din. Genom den repliken klarlades maktförhållandet vid konferensbordet.

Här finns en problematik. Den administrativa processen utgjordes av ett komplext mönster av delprocesser. Då och då förändrades delprocesserna. Mycket rutinarbete exempelvis förändrades från manuell behandling till databehandling. När förändring i delar av processen beslutats fungerade allt - mer eller mindre bra - enligt fastställda principer. Ingen beslutade i vanlig mening då. Alla fungerade enligt principerna i det komplexa systemet.

I de sammanhang där det ställdes krav på personligt omdöme kunde man tala om beslut. Förändringar var en sådan situation. Men dessa beslut föregicks av ett antal steg i beslutsprocessen som bestod i att man samlade och bearbetade information genom expertmedverkan och i kommittéer. Alternativa beslutsmöjligheter bearbetades så långt det gick. Den som

ville påverka eller styra beslut prövade möjligheten att gripa in i beslutsprocessen. Detta var minst lika viktigt som att delta i slutdiskussionen där det mesta var givet. Beslutsprocessen kunde också kallas utvecklingsarbete. Konsekvensen blev att alla styrdes av den omfattande administrativa processen.

Status markerades i Företaget på en mängd olika sätt från lägsta nivån till högsta. På låg nivå kunde det gälla att få eget rum, att bli gruppchef, att få sitta vid fönstret, att få inflytande. När man sedan kom något upp i nivå gällde status frågor om hur stort rummet var, matta, skrivbordets storlek, blommor två gånger i veckan.

Statusfrågorna upplevdes i Företaget på ett markant sätt. Det framkom i en mängd sammanhang. Jag anser att statusproblemet var ett av de största problemen i Företaget, eftersom det hade många följdverkningar. Statusfrågan var ett väsentligt diskussionsämne i cirkelverksamheten Mentalhälsa i arbetslivet. Ofta framfördes det krav på bättre kontakt mellan hög och låg i Företaget. Förslag fördes fram i utbildningsgrupper att sektionschefen skulle visa sig för all personal så att alla visste vem han var. Sektionschefen kunde nu ha ett avgörande inflytande på den enskildes situation utan att denna visste vem han var eller hur han såg ut.

Innan jag ytterligare diskuterar relationen mellan hög och låg vill jag peka på den stela miljöutformningen, ty jag tror de hade samband med varandra. Inredningen av arbetsrummen var helt bestämd av ett förvaltningsorgan. Det gällde både möblering och eventuell utsmyckning. Privata initiativ fick inte tas mer än att man fick välja mellan alternativ när Företaget köpte tavlor. Vid ett tillfälle satte jag upp en barnteckning vid min arbetsplats. Nästa dag var den borta. Städpersonalen hade fullgjort sin uppgift. Allt som gällde lokalers inredning skulle vara centralt organiserat. Arbetsplatserna gav därför ett intryck av steril effektivitet. Det egendomliga var att knappast någon reagerade mot detta. Någon enstaka gång kunde någon dra en skrattretande historia om hur beslut skett beträffande någon dörr eller något

skåp. Men detta var mer ett uttryck för allmän kverulans. Jag märkte aldrig att någon ville göra något åt miljöfrågan. Min tanke var att ta upp ämnet i ett senare sammanhang men jag fick inte tillfälle till det. Att de högre cheferna åt i en särskild matsal markerade skillnaden mellan hög och låg.

Ett grundproblem i Företaget gällde personalens medverkan i ansvar och beslut. Personalens inflytande gick via personalförening och företagsnämnd. Personalföreningen hade en hierarkisk organisation och var ett överordnat organ till ett antal personalklubbar. Samarbetet mellan personalföreningen och företagsledningen präglades av god kontakt. Det var emellertid ett stort avstånd mellan personalföreningen som förhandlingsorgan och personalen. Min strävan i detta läge var att verka för att stärka arbetsgruppernas inflytande i sina egna frågor för att öka deras inflytande både i förhållande till personalföreningen och till Företaget.

Avståndet mellan hög och låg kom också fram i diskussionernas innehåll i övrigt. Kontorscheferna framhöll hur liten tid de hade till personalfrågor. Personalcheferna framhöll att deras dörr alltid stod öppen för personalen men påpekade samtidigt att de var stabsorgan. Andra högre chefer i företaget talade om hur Företaget skulle kunna bli mera effektivt. Alla talade de om sina viktiga uppgifter.

Det mest intressanta var hur statusproblem inverkade på diskussionerna. Till utbildningsgrupperna inbjöd vi vissa personer i hög ställning och med stort inflytande. De diskuterade sitt arbete med grupperna. Vi började då att i bikupsform diskutera vad man ville tala med den högre chefen om. I storgrupp framförde sedan någon i gruppen de synpunkter som kommit fram.

Jag upplevde en försiktighet i storgruppen vid samtalen med den högre chefen. I relationen uppåt försvann ofta engagemanget. Synpunkter som så livligt diskuterats i den lilla gruppen blev bleka och tafatta när de vidarebefordrades uppåt. Uppifrån och ner flödade informationerna. Det blev frågor och svar.

Kunden var ju gemensam för hög och låg. Den administrativa processen med allt vad den innebar var också gemensam. Varför var det då så nödvändigt med statussymboler? Och varför blev samtalet mellan låg och hög i form av frågor och svar? Ömsesidighet innebär att båda parter ger och tar emot. Det fanns inte ömsesidighet. Varför dränktes frågorna i en mängd informationer? Var det något som måste döljas? Hörde detta något till personlighetsfaktorer eller till styrfunktioner?

5.4 Undervisningsprocessen

5.4.1 Undervisningsmaterial

Som förberedelse till utbildningen hade jag arbetat fram 20 praktikfall. Därtill hade jag en del material om mentalhygieniska frågor. (Interna PM). Min avsikt med detta material var att stimulera arbetsledarna att reflektera över sin egen situation. Varje arbetsgrupp skulle arbeta med sina egna frågor.

5.4.2 Grupperna

Det var cirka 15 personer i varje undervisningsgrupp. Deltagarna i en grupp var från samma statusnivå, exempelvis gruppchefer. De representerade olika enheter i Företaget.

Visserligen var det i regel flera i en grupp som kände varandra redan tidigare, men det var ändå nödvändigt att aktivera genom ständig växling mellan smågrupps- och storgruppsdiskussioner och på andra sätt.

Praktikfallen diskuterades i smågrupper, ibland olika fall i olika smågrupper. Med utgångspunkt från fallen diskuterade gruppmedlemmarna fram var de såg sin egen problematik. Detta utföll ganska bra. Man kom i regel snabbt från fallen till den egna situationen. Som jag tidigare nämnt var diskussionen något trögare i gruppchefsgrupperna och livligare i grupperna med avdelningschefer. De frågor som togs upp fann dock i

regel gensvar inom gruppen. Samtal utvecklade sig. Det fanns i dessa samtal ett spänningsmönster med relation till Företaget. Ofta aktualiserades konflikter mellan funktioner när personer från dessa olika funktioner ställdes inför samma problem. Varje grupp utvecklades på sitt eget sätt.

Allteftersom den ena gruppen efter den andra utbildades på detta sätt framträdde Företagets problematiska teman med större tydlighet för mig. Jag formulerade dessa teman i relationer, för vilka jag tidigare redogjort.

5.4.3 Företagets relationsteman som kursinnehåll

Kursen var ganska tom på formellt innehåll. Deltagarna skulle läsa en bok om arbetsledning (Lundquist, 1968), men den diskuterades inte. Det var i stället gruppen själv som skulle fylla de tre dagarna med innehåll. En ram var given. Det skulle handla om kommunikations- och relationsfrågor. Men inom den ramen kunde det mesta komma in.

Vi började de tre dagarna med att gruppmedlemmarna lärde känna varandra och varandras arbetsförhållanden. Därmed skapades ett relationsnät som hade sin motsvarighet i Företagets olika funktioner. Vi talade sedan om syftet med dagarna, att detta var en arbetskonferens där vi skulle behandla sådana kommunikations- och relationsfrågor samt andra ämnen som var angelägna.

Praktikfallen använde jag för att få igång diskussionerna i smågrupper och i storgruppen. I det samtal som uppstod kunde jag notera vissa problem som föreföll mer angelägna än andra. Tillsammans i gruppen kom vi överens om i vilken ordning vi skulle behandla frågorna. Vi fick en struktur över kursdagarna. I fortsättningen följde vi huvudsakligen denna struktur, men den påverkades och ändrades på grund av gruppens dynamik.

Så länge vi höll oss inom gruppens eget spänningsmönster var det ett samtal, en dialog. Men det visade sig i samtalen att det fanns vissa problem i Företaget som blev knutpunkter i diskussionen och där samtalen stannade, eftersom den funktion det gällde inte var representerad. Det gick inte att få till stånd en dialog. I stället blev det mer eller mindre en skuldbeläggning av den funktion eller person som inte kunde svara. Jag fann sedan att detta var ett mycket vanligt sätt att diskutera i Företaget.

De centrala funktioner som saknades i diskussionen var följande:

1. Rationaliseringsavdelningen
2. Utredningsavdelningen
3. Personalavdelningen
4. Kontorschef
5. Den sektion som var ett samordnande organ mellan distrikten och huvudkontorets olika enheter.

När detta mönster återkommit i några grupper engagerade vi i förväg representanter för dessa funktioner att medverka i kursen. Detta gav i fortsättningen också en struktur åt våra diskussioner.

Studierektorn och jag hade fortlöpande samtal om utvecklingen i grupperna. Vi fann det angeläget att aktualisera vissa frågor som inte initierades från gruppdeltagarna. Utredningsavdelningen arbetade med befattningsbeskrivningar, och vi engagerade avdelningen att presentera sitt arbete. (Senare förändrades detta arbete till att i stället gälla funktionsbeskrivningar.) Diskussionerna i samhället och i Företaget om ökad medverkan i ansvar och beslut genom självstyrande grupper förde vi in i utbildningen genom att engagera utredningsavdelningens chef som arbetade med dessa frågor. Frågor om psykisk hälsa aktualiserades genom filmen Stress och annat informationsmaterial.

5.4.4 Undervisningsprocessen och det psykologiska språket

Med undervisningsprocessen menar jag här den ständiga medvetna eller omedvetna påverkan i gruppen i nuet som leder gruppens medlemmar och gruppen som helhet vidare i en fortskridande inlärning. Denna process är till en del omedveten och svår att förstå. Till en del är den dock möjlig att efteråt rekonstruera genom att man ställer frågan hur gruppen kom fram till ett visst resultat.

5.4.4.1 Individ - grupp - struktur.

Vid tiden för utbildningen hade jag som nämnts en huvudsakligen individualpsykologisk inriktning i mitt tänkande. Jag såg orsakerna till problem inom individen. Det var min uppgift att hjälpa individer att arbeta med sig själva så att de bättre skulle kunna fungera i sin livssituation. Varje människa hade sin egen situation att ta ansvar för. Om hon blev uppmärksam på sina inre möjligheter kunde hon våga förverkliga mera av sina intentioner. Jag såg min uppgift i utbildningen att ge varje individ en möjlighet att i någon mån lyfta fram sig själv.

Men jag förstod också gruppens betydelse. Relationsproblem mellan människor ger konflikter. Det borde vara möjligt att lösa upp konflikter genom att arbeta igenom dem.

Eftersom jag trodde så starkt på att man kan lösa problemen inom och mellan individer var det min uppfattning att samarbete mellan alla parter på ett företag var både möjligt och önskvärt. Det gällde för alla parter att få så nära kontakt med varandra att de kunde överbrygga de avstånd som fanns.

Jag såg organisationen och strukturen underordnade individen. Genom att påverka individer och grupper i angiven riktning kunde jag ge dem möjlighet att också förändra sin omgivning.

Min individorientering blev i utbildningen utsatt för hårda prov. Min

tro på individens och gruppens möjlighet att utvecklas, att spränga sina ramar och söka sin utveckling, hade mycket svårt att stå sig. Jag blev alltmer klar över att individer och grupper styrdes av något som jag upplevde som oklara krafter i Företaget.

Erfarenheterna i utbildningen tvingade mig steg för steg att inse att de mera markanta avstånden inte var mellan individer utan mellan grupper av individer. Med grupper menar jag här grupper i Företaget som representerade olika mål och strukturella synsätt.

Jag började då tvivla på min egen uppfattning att kommunikationsträning mellan individer var den enda infallsvinkeln. Problemet gällde i stället relationerna mellan olika enheter som representerade olika funktioner. Mycket av arbetet i utbildningen bestod i att analysera de detaljproblem som fanns och se hur dessa gick in i ett större mönster. Detta mönster gällde då de olika enheternas och gruppernas relationer till varandra.

Längre kom vi inte i denna kurs. Men den fråga som kvarstod var om det verkligen gick att arbeta igenom de relationsproblem som fanns mellan olika funktioner och grupper. Det var omöjligt att få en uppfattning om detta. Men det var min övertygelse att här skulle arbetet fortsätta. Samtidigt blev jag alltmer klar över att strukturen hade en styrande betydelse, men jag kunde inte riktigt se på vilket sätt.

5.4.4.2 Att tala om - till - med

Det brände till ibland i undervisningsgrupperna. Företagets problematik fanns ju representerad i rummet. Personer som representerade olika funktioner som var i konflikt med varandra gick i närkamp.

Men bakom diskussionerna fanns också Företagets struktur. Diskussionen ledde i regel vidare in i den organisatoriska strukturen och in i maktstrukturen. Här öppnade sig möjligheter både till analys och flykt.

I början var jag så engagerad i arbetet att jag upplevde det mesta som verklighetsförankrat. Så småningom kunde jag dock differentiera bättre. Jag fann då att diskussionen ibland gick emotionell tomgång. Det var svårt att förstå om samtalet då kunde bli utvecklande. Sådana samtal kunde präglas av generaliserande omdömen, antydningar och stopp för vidare samtal. Jag fann att bakom dessa kommunikationsstopp fanns problem som deltagarna kände till men inte jag. Dessa problem gällde oftast - så som man uppfattade det - personer. Det hör till god ton att inte tala illa om andra. Därför avslutade man samtalet innan man kom så långt. Och även när gruppdeltagarna nämnde vilka funktioner eller personer det gällde innebar detta ett konstaterande som avslutade samtalet.

Det var i denna situation vi engagerade personer som representerade för diskussionen centrala funktioner. Vi försökte föra samtalet vidare och få till stånd en dialog

Ett besök av en sådan person förbereddes genom diskussioner i smågrupper, där man bestämde vad man ville ta upp med den inbjudne gästen. I storgrupp efteråt förde någon gruppens talan och presenterade gruppens frågor.

I början tolkade jag dessa diskussioner mycket positivt. Jag ansåg att detta var ett första steg på vägen att komma till tals. En del kursdeltagare hade inte på åratal träffat den person som de nu fick diskutera med. Man hade bara diskuterat om honom. Ändå kanske detta var en person som kunde besluta i för en själv väsentliga frågor. Jag såg det som ett första steg på väg mot kommunikation att man nu ändå satt i samma rum. Jag försökte också påverka diskussionerna till att gälla fortsatt kommunikation.

I en grupp var det i regel stor skillnad mellan diskussionerna i smågrupper och sedan i storgruppen. Smågruppernas diskussioner präglades av ett starkare engagemang än storgruppsdiskussionen. Materialet från smågrupperna formulerades mycket ofta i frågor som innebar oklarhet i

olika ämnen. De inbjudna gästerna hade chefsställning på högre nivå än kursdeltagarna i regel. De satt i varje fall i centrum för planeringsarbetet. De hade mycket information att ge. Och information gavs i stora mängder.

Men det var något som ofta kom bort i denna information. Det var intentionerna bakom den lilla gruppens fråga. Det hela drogs in i ett stort sammanhang och blev "förklarat" för den aktuella utbildningsgruppen med hjälp av information. Själva känslan bakom smågruppens fråga kom då så lätt bort. En hög chef kunde tydligen inte låta en fråga få finnas kvar som avslutning. I egenskap av chef måste han tydligen alltid ha ett svar.

Detta hanterades av smågrupperna på olika sätt. Smågruppen kunde ju se till att dess egna intentioner inte kom bort. Ibland fanns det i den lilla gruppen någon person med verbal förmåga som på ett tillspetsat och sofistikerat sätt kunde framföra ytligt humoristiska men bakom detta djupt underfundiga frågor och synpunkter. Men det var mera sällan som det fanns en sådan person i gruppen. Man måste också förstå att den som på det sättet framträdde ur gruppen inte längre talade för gruppens räkning utan för sig själv. Hans fortsatta relationer med den överordnade kunde ju påverkas av samtalet.

Grupperna blev emellertid stimulerade av den information de fick. De tog tacksamt emot allt som kunde berika dem i deras arbetssituation. De anpassade sig i situationen efter den struktur som styrde kommunikationerna. I anpassningen uppåt och informationsgivningen neråt i diskussionen utsattes gruppmedlemmarna för styrning och manipulering. Men de fick också i stor utsträckning stöd i sitt kritiska tänkande. De problem som diskuterades på lägre nivåer hade man uppfattat på högre nivå och gjort till föremål för bearbetning.

Det viktiga i detta sammanhang är hur samtalet påverkades av relationen mellan över- och underordnad. Det föreföll angeläget för underordnade arbetsledare att tala på ett sådant sätt att de inte fördärvade sin

ställning. Den högre chefen syntes medveten om sin maktställning och trygg i den. Genom att han alltid var välinformerad kunde han inte kritiseras. Hans försvar var all den information han hade. Han informerade också mer än han lyssnade. Det tog tid att ge information. När han informerade kom han allt längre bort från frågan. Samtalet blev inte ömsesidigt. Man talade inte med varandra.

5.4.4.3 Dimbildning.

En fråga kan behandlas på två sätt. Den kan bearbetas och fördjupas till analys av det problem det gäller. Den kan också mötas med information. Frågorna i arbetsledarutbildningen till de högre cheferna möttes som jag nämnt med massiv information. Denna information lade sig som en dimma över problemen.

Dimbildningen fanns också med i andra diskussioner i grupperna. Ibland märkte jag benägenhet att inte gå för nära sådant som var problem så att man skulle bli tvungen att ta upp verkligt svåra frågor. Ty då kunde man göra det svårt för sin egen chef. Det gällde att balansera. Bäst kunde man balansera denna problematik om man kunde undvika svåra frågor, kunde undvika aktivitet som var riskabel.

Bakom benägenhet till dimbildning fanns Företagets strukturella situation med dess kombination av svag formell och stark informell organisation. Det var svårt att vara arbetsledare när beslut visserligen skulle gå linjevägen men när mycket arbete före besluten skulle ske genom personliga kontakter. Det gällde då att i varje utvecklingsärende utveckla den just då rätta kombinationen av formella och informella vägar för att få ett ärende till beslut och fortsatt utveckling. Detta fanns med som bakgrund i våra diskussioner.

Det var inte lätt att se klara linjer om hur man kunde verka för förändring vare sig den gällde att få personalavdelningen mera aktiv, att få beslutsvägarna kortare, att få mera samverkan för att kunna klara hög

arbetsbelastning, att få större förståelse hos överordnade för ens egen funktion och dess problem eller vad det nu gällde.

Diskussionerna borde lett vidare till fördjupad analys. Men en sådan analys måste också ha relation till handlingsmöjligheter. Det fanns inte sådana resurser. Vi fick nöja oss med att strukturera problemen på bästa sätt i förhoppning att senare kunna arbeta vidare med dem.

5.4.4.4 Den vänliga tonen.

Det var inte enbart utbildningsgrupper jag hade kontakt med i Företaget. Jag var med i konferenser, sammanträden, samråd och diskussioner av olika slag. De erfarenheter jag fick fanns med som bakgrund i mitt arbete i utbildningsgrupperna. Jag vill därför säga något om denna bakgrund och därefter återknyta till utbildningen.

Det som redan från början tilltalade mig på Företaget var den prägel av familjekänsla som man kunde uppleva i grupper av olika slag. Det fanns en närhet mellan människor som var skön. Alla var du, vilket inte var så vanligt för några år sedan på företag. Företaget hade en livlig fritidsverksamhet där många träffades. Företaget gav den enskilde ekonomisk och social trygghet. Samtal människor emellan präglades av vänlighet.

Konferenser präglades av en stil som tydde på stor vana att sammanträda. Detta gällde dock mest avdelningschefer och uppåt. I sammanträden gällde det att framföra sina synpunkter på ett visst sätt. Det viktiga var att man inte fick bli ovän med någon. I val mellan konflikt och falsk hänsyn valde man den falska hänsynen. Det fanns kraftfulla personer som inte gick in i detta mönster och de åstadkom balansproblem.

Den vänliga tonen fanns också med i utbildningsgrupperna. Men jag fann i denna vänliga ton både äkta kamratkänsla och spänningar. Flaskhalsar i administrationsflödet, kommunikationsstopp i ledargruppen och viktiga relationsproblem mellan enheter tilläts komma till uttryck med ett

engagemang som inte var för stort för att skada grundtonen av vänlighet. Några få som verkligen kände varandra kunde vara tämligen öppna i sin kritik. Så fort kretsen vidgades kom försiktigheten. Någon gång kunde man höra ett skarpt yttrande i storgrupp, som när en gruppchef utbrast att det var en förolämpning av chefer att säga att de inte hade tid att träffa sin personal. I regel gick man inte utanför gränserna för det tillåtna.

Särskilt i diskussionerna med inbjudna högre chefer märktes en kombination av aggressivitet och vänlighet. Det fanns under ytan stora konflikter som genom mycket prat kunde se mycket små ut. Pratet visade sig då vara ett psykologiskt språk präglat av information uppifrån och ner, dimbildning och en vänlig ton.

Det fanns också ett samband mellan vänlighet och skuldkänslor i arbetsledarnas sätt att klara av situationer med besvärliga medarbetare. Det gällde personer som kallades aggressiva, kvinnor i övergångsåldern, nervösa, personer med samarbetssvårigheter, socialfall, osv. Det gällde att vara vänlig också i relation till dem, i varje fall så långt det gick. Arbetet blev påfrestande och tungt men man försökte så gott man kunde vara vänlig, hjälpa till och ta hand om.

Trots dessa tendenser till att dölja problem och viktiga frågor genom information, dimbildning och vänlighet är det min uppfattning att vi i arbetsledarkursen kom in på för arbetsledarna mycket viktiga frågor. De problem vi skisserade var arbetsledarna angelägna om att arbeta vidare med. Särskilt betonade man vikten av samrådsverksamhet för att kunna fortsätta samtalen om arbetet och dess problem.

5.5 Kritiska problem

1. Utbildningsgrupperna var homogena med avseende på statusnivå i Företaget men heterogena med avseende på funktion. Medlemmarna i en gruppchefsgrupp kom exempelvis från olika delar av landet och från olika sektioner och funktioner i Företaget.

Det finns andra sätt att strukturera utbildningsgrupper. Man kan fråga sig vilka andra resultat man fått av arbetet i Företaget om man strukturerat på annat sätt. Man kan också fråga om det är något sätt som i regel är bäst när ett företag i förändring vill börja bearbeta sin situation och önskar att många skall medverka i denna bearbetning. Jag anknyter i fortsättningen till Företaget.

Man kan tänka sig fyra olika sätt att strukturera en utbildningsgrupp. Dessa är följande:

a. Homogen status och homogen funktion
b. Homogen status och heterogen funktion
c. Heterogen status och homogen funktion
d. Heterogen status och heterogen funktion

Jag skall utvidga frågan genom att ange några fördelar och några nackdelar med de fyra alternativa sätten.

A. Homogen status och homogen funktion.

Exempel: Gruppchefer inom samma avdelning eller parallella avdelningar.

Fördelar: Diskussionen kan knytas till större del av arbetsprocessen och därmed öka perspektivet och förståelsen. Eftersom många problem är kända förut vet alla vad man talar om.

Nackdelar: Relationer till andra funktioner och andra statusnivåer kan inte bearbetas. Det finns risk att man flyr från att arbeta med det man kan bearbeta till öppen eller dold skuldbeläggning av funktioner och statusnivåer som inte är närvarande.

B. Homogen status och heterogen funktion.

Exempel: Avdelningschefer från olika funktioner.

Fördelar: Inom avdelningschefsgruppen kan man bearbeta den relationsproblematik som finns mellan olika sektioner. Inom gruppchefsgruppen kan man se att likartade problem finns på olika håll, vilket ger mera saklig inställning till problem och möjlighet att arbeta med dem.

Nackdelar: Problem mellan funktioner kan "förklaras" genom skuldbeläggning uppåt i hierarkin eller döljas genom att man individualiserar dem och sedan inte vill tala om sina chefers personlighet.

C. Heterogen status och homogen funktion.

Exempel: Gruppchefer och avdelningschefer från samma funktion.

Fördelar: Man kan utgå från det konkreta arbetets problem och på det sättet tala samma språk. Man kan bearbeta relationerna mellan gruppchefer och avdelningschefer, vilket kan innebära att man mera förstår den strukturella problematiken och mindre individualiserar, skuldbelägger och döljer de problem man möter.

Nackdelar: Relationer som tidigare är låsta mellan exempelvis en gruppchef och hans avdelningschef är inte så lätt att bearbeta. Det kan krävas både gruppdynamisk träning och förståelse för strukturen för detta. Problem som gäller tidigare och senare led i arbetsprocessen kan inte bearbetas och risk finns därför att man skuldbelägger på ett öppet eller dolt sätt dessa funktioner och för problemen centrala personer.

D. Heterogen status och heterogen funktion.

Exempel: Gruppchefer och avdelningschefer från olika funktioner.

Fördelar: Man kan strukturera Företagets mera övergripande problem. Man får ökad förståelse för funktionsstrukturella problem. Statusproblem kan formuleras och kanske bearbetas.

Nackdelar: Diskussionerna kan bli ett tyckande där man egentligen inte vet vad det hela handlar om. De frågor man kommer fram till kan bli av så övergripande slag att de inte kan tillräckligt konkretiseras och bli utgångspunkten för något handlingsprogram. När man kommer tillbaka till sin egen enhet är man ensam om erfarenheterna från kursen och har därför kanske inget stöd för sitt nytänkande.

Sammanfattande problematisering: Problemet var hur vi i utbildningsstaben skulle börja och sedan fortsätta ett förändringsarbete genom arbetsledarutbildning i Företaget med syftet att få så mångas medverkan i förändringsarbetet som möjligt och då vi samtidigt hade vetskap om organisatoriskt och ekonomiskt styrande strävanden i Företaget som öppet eller dolt motverkade vårt syfte. (Se ovan sid 84, kritiskt problem nr 1).

2. På Företaget gavs utbildning med en vecka till chefer på låg och mellannivå, information och utbildning om två dagar till chefer på hög nivå och information till direktionen på en dag. Min fråga är: Vilket är mest angeläget, att högre chefer får mera tid till utbildning eller att lägre chefer får det? Man kan se detta på två sätt.

A. Högre chefer bör få mera utbildning än lägre.

Motivering för detta är att högre chefer har mera ansvar och makt och att de därför har större möjlighet att påverka utvecklingen i linje med de krav på förändringar som samhällets och branschens utveckling kräver. Genom mera utbildning kan de bli mindre rädda för krav och nytänkande underifrån och mera villiga att diskutera förändringar.

Man kan också se det så att de högre cheferna genom mera utbildning får ökade möjligheter att använda sin makt på ett sofistikerat sätt och behålla sin makt men på ett sätt och med ett språk som gör det svårt att komma åt dem. Samtidigt får de lägre che-

ferna mindre möjlighet att tänka över sin egen situation och se vad den innehåller.

B. Lägre chefer bör få mera utbildning än högre inom Företaget.

Det som talar för detta är att de lägre cheferna är mindre informerade om Företagets förhållanden och att mera utbildning hjälper dem att analysera sin situation. De blir därigenom starkare i sina krav på förändringar.

Det som talar emot detta synsätt är att de lägre cheferna när de kommer hem kan vänta stort motstånd mot förändringar av sina överordnade. Detta leder till passivitet och besvikelse.

3. En arbetsledare i en hierarkisk organisation har en mellanställning. Han kan förslagsvis fungera på något av följande sätt.

a. Han förankrar sig neråt och kommer i konflikt uppåt i organisationen.

b. Han förankrar sig uppåt och kommer i konflikt med sin arbetsgrupp.

c. Han undviker att förankra sig i någon riktning och blir därigenom både accepterad och kritiserad från båda håll.

d. Han förankrar sig i någon riktning men döljer det genom sitt sätt att uttrycka sig när han diskuterar med motparten.

e. Han söker förena önskemålen nerifrån och uppifrån i ett längre tidsperspektiv och prioritera sina aktiviteter med hänsyn till relationerna uppåt, neråt och framåt. Varje handling där han tar ställning blir emellertid svår att göra.

Hur chefen i mellanställning än gör står han inför valet att gå in i konflikterna eller att undvika dem. Det framträdande draget i Företaget var att undvika konflikter. Men därmed kom man inte från problemen. Att undvika konflikter innebar att låsta situationer förblev låsta.

4. Problemmänniskornas situation var låst. Man kan se deras problem som i varje fall till en del uttryck för Företagets utslagningsmekanismer, som symtom på en felaktig arbetssituation. Ingen i Företaget ville ta ansvar för deras situation. Problemen individualiserades och uppfattades orsakade av individen själv. Det var svårt att veta hur man skulle närma sig denna problematik.

5. Jag kom fram till den uppfattningen att gruppchefer undvek hierarkiska konflikter genom att inte tala om dem och kanske inte se dem. Avdelningschefer undvek sådana konflikter genom att tala om dem på ett undvikande och dimbildande sätt. Diskussionerna präglades av olika försök att närma sig och att undvika konflikter och problem.

   Om jag tolkat situationen rätt i detta att man gjorde vad man kunde för att skydda sig i förhållande till konflikter och problem, hur skall i så fall det kunna bli en frigörande bearbetning av det som hindrar samverkan?

6. Avdelningscheferna satt fast i ett låst system och i regel ansåg de att låsningarna hade sina orsaker på högre nivåer i Företaget. I den låsta "balans" som fanns i organisationen kunde man räkna med att djärvare försök att åstadkomma förändringar skulle åstadkommit balansproblem och risker för dem personligen. Möjligheterna för avdelningscheferna att avancera var starkt begränsad, vilket innebar konkurrensproblem för den som ville bli befordrad. Problemet för avdelningscheferna var hur de skulle få större möjligheter att verka för förändringar.

7. Som jag uppfattade kontorschefernas situation hade de en mellanposition dels mellan över- och underordnade, dels mellan personalfrågor och administrativt utvecklingsarbete. Med denna kombination av arbetsuppgifter blev tjänsten ovanligt fylld med etisk problematik.

Thompson har talat om organisationens konflikt mellan det öppna och det slutna systemet och vad det innebär av delkonflikter (Thompson, 1971). Kanske är det så att organisationen måste placera dessa konflikter på vissa tjänster mer än på andra. Teorin skulle kunna prövas på just kontorschefens situation.

8. Diskussionerna om KR och ADB ledde inte fram till någon klarhet om var problemen fanns någonstans. I stället avleddes irritationer genom dessa diskussioner. Man kan ifrågasätta om det var riktigt att ta in en KR-expert till dessa diskussioner. Kanske det varit riktigare att låta problemen och irritationen vara kvar obehandlade.

9. Personalavdelningens funktion att både tjäna värderingar om lönsamhet och om personalutveckling gick såvitt jag kunde förstå inte att förena. Personalchefernas val att undvika ta initiativ, att inbjuda till samtal i frågor som enligt organisationen måste gå andra vägar och att hänvisa till sin funktion som stabsorgan uppfattade jag som uttryck för avdelningens låsta situation. För att närmare studera avdelningen och dess arbetsuppgifter skulle den behöva studeras av någon som inte tillhörde Företaget.

10. Konflikterna mellan distriktskontor och huvudkontor ser jag som uttryck för en mera generell konflikt mellan det mera öppna systemet och det mera slutna systemet. Thompsons teori om organisatoriska system skulle kunna prövas just i denna relation.

11. I Företagets hierarkiska struktur var makten koncentrerad på hög nivå. Vi kunde emellertid i arbetsledarutbildningen inte diskutera dessa frågor om makt och konflikter på hög nivå eftersom högre chefer inte deltog i gruppchefs- och avdelningschefsgrupperna.

12. Statustänkandet hade en stark relation till organisationens byråkratiska principer för tjänsteutövning och avancemang. Det hade också en stark relation till Företagets styrfunktioner. I arbets-

ledarutbildningen kunde vi knappast påverka byråkratin eller styrfunktionen, endast iaktta hur de verkade. I detta Företag, där man verkligen talade mycket om jämlikhet, var det ett stort problem att veta hur man skulle kunna verka i en sådan riktning.

13. Det fanns i Företaget och därför också i utbildningsgrupperna en interaktion mellan individ, grupp och struktur som innebar ömsesidiga påverkningar. Vid diskussionerna kom emellertid strukturen att framstå som det stora hindret för de försök till förändringar som initierades av individer och grupper. Problemet var att analysera den strukturella påverkan för att differentiera mellan faktorer i strukturen som kunde förändras och sådana som inte kunde förändras.

14. Det fanns ett motstånd hos arbetsledare på alla nivåer att bearbeta ett problem genom att verkligen försöka analysera det. På något sätt var det farligt att göra detta. Man kan ju fråga sig vilka konkreta faror som fanns i ett sådant arbetssätt.

15. Informationsgivningen, dimbildningen och den vänliga tonen hade samband med Företagets formella och informella maktstruktur. För att få mera öppna och raka relationer skulle det vara nödvändigt att analysera maktstrukturen. Problemet var hur man skulle gå tillväga.

16. Ökad samrådsverksamhet kan innebära att problem bearbetas. Men den kan också innebära att problem döljs genom ett psykologiskt språk. Det måste finnas vissa kriterier för att samrådsverksamhet skall kunna innebära ökat ansvar för hierarkins lägre personal. (Se ovan sid 84, kritiskt problem 3).

6. ANDRA ARBETSLEDARKURSEN

6.1 Planering av kursen

Som jag tidigare nämnt var rationaliseringsavdelningens chef kritisk mot uppläggningen av arbetsledarutbildningen i första arbetsledarkursen. Han lyckades få igenom ett förslag att nästa kurs skulle gälla administrativ rationalisering, detta mot utbildningsstabens intentioner. I kursen skulle han själv vara kursledare och som material skulle man använda SAF:s utbildningspaket AR genom chefer (SAF, 1969).

Utbildningsstaben såg det angeläget att tidigare aktualiserad relationsproblematik också fick utrymme i den nya kursen. Jag blev därför tillfrågad om jag ville svara för ett avsnitt om relationer och kommunikationer i förändringsarbetet. Det skulle i mitt avsnitt handla om aktivering av personal i förändringssituationer.

Jag hade ingen anledning att vara tveksam. Tvärtom fann jag det av intresse att vara med. Jag skulle samtidigt dels studera rationaliseringsarbete, dels medverka i ett projekt om ökad personlig medverkan i arbetet. Det fanns en gemensam nämnare i mina aktiviteter och den gällde människan i förändringssituationen.

Som timanställd arbetspsykolog utan någon egentlig förankring i Företaget hade jag mycket små möjligheter att påverka utvecklingen. Jag gav mitt stöd till utbildningsstabens långtidstänkande och de intentioner om individuell utveckling som fanns. Jag gav också mitt stöd till stabens försök att verka för samband mellan långtids- och korttidsmålsättningar. Min uppgift fick vara att ta de möjligheter som fanns och att där verka för den syn jag hade i dessa frågor. En sådan möjlighet var just denna kurs.

Min medverkan skulle ske i samverkan med en rationaliseringsexpert. Vi skulle tillsammans svara för ett avsnitt som gällde aktivering av personal. Så småningom blev jag ensam om detta avsnitt. Och efter ytterligare en tid fick jag själv lämna avsnittet.

6.2 Vilka konflikter kan uppstå i ett förändringsarbete?

Från första kursveckan var vi vana vid att analysera och bearbeta problem. Det blev därför naturligt för mig att fråga: Vilka problem innebär ett förändringsarbete?

Problem kan emellertid ses på olika sätt. De kan ses som hinder mot att genomföra en förändring. I så fall är förändringen given. Problemet blir att klara av de svårigheter som uppstår. Man kan tänka sig att en beslutsfunktionär som är angelägen om att genomföra en åtgärd ser på detta sätt. En rationaliseringsexpert som anser sig veta vad som är bäst för organisationen kan också se det så. Man kan emellertid se på ett helt annat sätt. Man kan anse att problemet gäller målet med förändringsarbetet, det man vill komma fram till. I så fall ifrågasätts kanske hela verksamheten.

Hur man tar ställning i ett problem som gäller förändringsarbete beror till stor del på om man accepterar mål och ifrågasätter medel eller tvärtom. Någon inblandad ifrågasätter kanske varken mål eller medel och andra ifrågasätter båda.

Jag fann det naturligt att i mitt sökande mot ett kursinnehåll i en administrativ utbildning utgå från konflikter i förändringsarbete och lägga fram dem till diskussion. För att få en första uppfattning om vad det kunde gälla för slags konflikter intervjuade jag ett antal rationaliseringsexperter. Det jag kom fram till var följande.

A. Konflikter på grund av relationer i en grupp.

1. Avdelningschef och gruppchef har svårt att kommunicera. Det kan också finnas en låsning mellan arbetsledaren och medarbetare.

2. En person kräver på ett dominerande sätt att hans önskningar skall tillgodoses. En annan person har lika starka önskningar men har ett undvikande sätt och får därför inte fram sina synpunkter.

3. En medarbetare är så rädd för kritik från kamraterna att hon inte vågar säga vad hon tänker.

4. I gruppen har man tidigare diskuterat en fråga och kommit fram till vissa förslag. Vem skall framföra förslaget?

5. När man blir utsatt för en mätning får man en känsla av att man blir bedömd i relation till kamraterna.

B. Konflikter på grund av egenskaper hos arbetsledaren.

6. Arbetsledaren är vek. Vill inte stöta sig med någon. Vill inte ge förslag eftersom någon kanske ogillar det och kommer med kritik.

7. Arbetsledaren för fram ett förslag och bemöts omedelbart med stark kritik.

8. Någon kommer med ett förslag som arbetsledaren tycker att han själv borde ha tänkt på tidigare. Hans självkritik yttrar sig i att han kritiserar förslaget.

9. Arbetsledaren är i konflikt med sig själv. Han är vankelmodig. Om arbetet utföres mera effektivt kan han flytta en person till en annan enhet. Det vill han inte.

10. Arbetsledaren vill vara vänlig och förstående och undvika konflikter. När han skall föreslå en förändring är han rädd att skapa oro. Han förbereder informationer genom att tänka ut taktiska formuleringar. När han informerar väger han varje ord på guldvåg. Tendenser till konflikter tystar han ner.

11. Arbetsledaren har gjort arbetet mer effektivt för sig själv och andra. Han märker att han nu har frigjord tid. Vad skall han använda den till?

12. Gruppen kommer med ett förslag. Tidigare kom en gruppmedlem med samma förslag men då avvisade arbetsledaren det. Hur skall han nu ställa sig till förslaget?

13. En avdelning delas på grund av organisatorisk förändring i samband med rationalisering. Arbetsledaren vill inte ta aktiv del i förändringen dels på grund av att hans egen arbetsuppgift blir mindre, dels på grund av att han inte vill stöta sig med gruppmedlemmarna.

14. Man konstaterar att enheten har för många arbetsledare. Avdelningschefen vill inte mista sina närmaste medarbetare. Han kommer därför med förslag till omorganisation som tillgodoser hans önskemål.

15. Under förändringsarbetet söker gruppmedlemmar andra befattningar. Hur ser avdelningschefen på det? Medverkar eller motverkar han? Medverkar han även om det är de bättre i gruppen som söker andra tjänster?

16. Arbetsledaren entusiasmerar inte sina medarbetare. Detta inverkar på deras arbetslust och intresse. Medarbetaren frågar sig: Vem fan bryr sig om mig så länge arbetet flyter?

17. Arbetsledaren är osjälvständig. Han frågar överordnade om allt, t ex om att flytta en låda. Han vågar inte göra något på egen hand. Medarbetarna märker detta. De blir passiva.

C. Konflikter på grund av egenskaper hos medarbetare.

18. Det är svårt att få medarbetarna engagerade. De är passiva och avvaktande.

19. Medarbetarna håller tillbaka sina synpunkter. De har nämligen förstått att det finns sånt som man inte får röra vid.

20. En person vill inte ändra på någonting. Han spjärnar emot varje förslag till förändring.

21. Man har fått en ny maskin men medarbetaren fortsätter att använda den gamla som inte är så effektiv.

22. En person känner oförmåga att komma med något som är av värde. Hon vill gärna tänka nytt men vågar inte tro på sina egna förslag.

23. En medarbetare har tidigare gett ett förslag som avvisats av arbetsledaren eller som i varje fall inte förverkligats. Nu är hon rädd för att ta upp idén igen. Hon undrar hur arbetsledaren kommer att reagera.

24. Medarbetaren kommer med för många förslag. Arbetsledaren tröttnar - orkar inte höra. Han förbjuder medarbetaren att komma med fler förslag. Medarbetaren kan inte lämna förslagen till förslagsverksamheten eftersom frågan alltid går på remiss till den egna arbetsledningen som avböjer.

D. Konflikter på grund av bristande kunnighet om arbete och rutiner.

25. Arbetsledaren är övertygad om att ett visst arbete kan utföras på ett bättre sätt. Hans medarbetare kommer med många och långa invändningar. Han har svårt att hävda sin synpunkt.

26. Skall förslag om förändringar gå via förslagsverksamheten eller skall man lösa det i gruppen?

E. Konflikter på grund av individuella intressen.

27. Vem skall sitta vid fönstret om flera vill det?

28. Det finns inte någon som vill sitta bredvid en viss person.

29. Någon vill inte ha en vägg bakom ryggen. En annan vill inte sitta mitt i rummet.

30. Vilka skall ha enskilda rum?

F. Konflikter vid omplacering.

31. Man har plockat bort vissa arbetsuppgifter. Plötsligt börjar man förstå att inte alla i gruppen behövs längre. En viss olust sprider sig och man har svårt att föra förändringen till slut.

32. När alla hjälpt till i förändringsarbetet, vem skall då flyttas?

33. Vart går vinsten på grund av att vi blir mer effektiva? Om man fått ett resursöverskott på två personer, skall man då flytta på dessa eller behålla dem för kommande behov?

G. Konflikter i relationer till andra enheter.

34. För att få arbetet mer effektivt utfört behöver man vissa hjälpmedel eller visst material. Men den beslutande instansen säger nej.

35. Genom att förändra arbetsprocessen har man lyckats klara arbetet bättre på den egna enheten. Men det är eftersläpningar på andra enheter. Detta blir den egna enheten lidande av.

36. Man håller så hårt på vad respektive enhet skall göra att man hellre rullar tummarna än hjälper en annan grupp - detta inom samma större enhet.

37. Personalen på en avdelningen vänder sig hellre till arbetsledare på annan avdelning. Varför?

Rationaliseringsexperterna var tydligen mycket medvetna om att deras verksamhet kunde åstadkomma konflikter. Arbetsledare borde ju också bli mer medvetna om konflikter och svårigheter som hör samman med förändringsarbete. Att aktualisera detta kunde ju vara min uppgift.

6.3 Första utbildningsgruppen

6.3.1 Syfte

Relationen individen-organisationen aktualiseras i ett förändringsarbete. Det är i själva rörelsen från det nuvarande till något kommande som förändringens dynamik verkar. Från individens sida gäller det att ge uttryck för sin personliga uppfattning, att skapa, att forma, att förverkliga något. Det kan också vara en fråga om att till varje pris bevara, hålla igen, hindra en utveckling som skapar oro. Från organisationens sida - när man inte utgår från individens initiativ - gäller det att styra, att omforma till större effektivitet, att få folk med sig för dessa syften.

Det måste vara min uppgift i detta sammanhang att stimulera deltagare i ett förändringsarbete till att formulera sig och till att så mycket som möjligt inifrån och tillsammans reflektera över förändringsarbetet. Var och en borde få möjlighet att lyfta fram sin personliga uppfattning. Administrativ rationalisering kunde då bli ett medel för individen och gruppen att förverkliga idéer som tjänade individens och gruppens syften.

Med dessa intentioner i bakgrunden såg jag som min uppgift att stimulera till diskussion om den konkreta samarbetssituationen i ett förändringsarbete. Jag skall inte tynga framställningen med att i detalj ta upp hur vi arbetade. I stället skall jag koncentrera mig på en diskussion om hur jag försökte närma mig de svåra frågorna och varför det inte lyckades.

6.3.2 Kursinnehåll

I smågrupper diskuterade deltagarna hur de upplevt förändringar de varit med om. Därefter fortsatte vi att också i smågrupper diskutera vilka konflikter som kan uppstå i ett förändringsarbete. Vi gick här in på enstaka punkter i en stencil där jag presenterade de konflikter som tidigare nämnts. Det saknades inte material i diskussionen.

Upplevelser av konflikter hade man verkligen haft. Men det var svårt att bearbeta konflikter på detta sätt. De konflikter man upplevt innefattade ofta någon person i beslutande ställning i Företaget. Även om man inte nämnde namn förstod jag att konflikten var i relation till annan person eller andra personer som alltså inte var närvarande.

Jag blev först tveksam och sedan negativ till detta sätt att behandla konflikter och problem. En konflikt måste bearbetas i relation till den person eller de personer som den gäller. Jag förstod att det fanns många icke uppklarade konflikter och problem i Företaget från tidigare förändringssituationer men att vi måste finna de rätta formerna för att närma oss frågorna.

En rationaliseringsexpert och jag samarbetade i avsnittet. Min kollega lät grupper göra upp ett recept för hur man startar och genomför ett förändringsarbete. Avslutningsvis refererade jag något från en undersökning om statstjänstemäns hälsa och sjukfrånvaro (Edström-Korse, 1970) samt presenterade Herzbergs teori om motivation (Herzberg, 1968).

Avsnittets omfång var sex timmar fördelat på två dagar.

6.3.3 Kursvärdering

Vid ett sammanträde efter en tid fick jag veta resultatet av den kursvärdering man haft vid kursens avslutning, där jag ju inte själv var med. Värderingen av mitt avsnitt var negativ. Det hade inte gått ihop med helheten.

Jag blev verkligt förvånad. Min egen upplevelse av kursen var att deltagarna gett uttryck för ett starkt positivt engagemang i vissa avsnitt. Ingenting nämndes om detta i kursvärderingen. I diskussionen om konflikter hade det verkligen bränt till ordentligt. Det var tydligt att förändringsarbete tidigare inneburit svåra konflikter som inte bearbetats. Kursvärderingen innehöll ingen antydan om detta.

6.4 Andra utbildningsgruppen

6.4.1 Syfte

Min uppgift i utbildningen var att skapa en brygga mellan rationaliseringsarbete och gruppsamverkan. I första utbildningsgruppen hade jag anknutit till konflikter och personalutveckling och det hade visat sig mindre lämpligt. Jag försökte nu att i stället utgå från rationaliseringsmaterialet. Jag deltog först i kursens gruppsammanträden och genomgång som gällde ett företagsanpassat grupparbete för att kunna anknyta till detta i mitt avsnitt.

6.4.2 Kursinnehåll

"Diskussionspunkter om kommunikationer och relationer". Under denna huvudrubrik arbetade vi i mitt avsnitt en dag. Arbetet anknöt till föregående dags material och de grupparbeten man då haft om rationaliseringsarbete. De tre grupperna hade samma sammansättning och utgick från sina praktikfall. Vi utvidgade arbetet till att granska just kommunikationer och relationer vid genomförande av dessa förändringar.

I ett första grupparbete diskuterade grupperna tiden före förändringsarbetets planering och genomförande. Meningen var att diskutera arbetsklimatet i de tre sammanhang där man tänkt rationalisera arbetet. Man skulle också se efter vilka perifera instanser som berördes. Likaså skulle man diskutera hur en förberedande undersökning skulle göras med tanke på dess styrande effekt på fortsättningen.

Grupperna redovisade sitt material till storgruppen som sedan diskuterade de nya aspekter som kommit in i bilden.

Det andra grupparbetet rörde planering och genomförande av förändringsarbetet. Grupperna beskrev steg för steg vilka initiativ som skulle tas. Man analyserade eventuella besluts- och kommunikationsstopp samt diskuterade om man skulle arbeta med projektgrupp eller hela enheter.

Därtill reflekterade man över de mänskliga problem som kunde bli aktuella.

Vid redovisningen till storgruppen hade en grupp gjort en mycket bra skiss över stegen i ett förändringsarbete. Gruppen fick i uppgift att mångfaldiga skissen och lämna ut den till övriga deltagare. Vi diskuterade också de steg som behöver tas i ett förändringsarbete. En del följdfrågor kom att gälla trösklar i arbetet och vi talade om aggressivitet, konflikter och psykisk hälsa. Det var en mycket fin kvalitet på samtalet om vad man behöver tänka på innan man ger sig in i en konflikt.

Av tidsskäl kunde vi inte mer än ytligt och i storgrupp beröra uppföljning efter undersöknings- och förändringsarbete med tanke på kommunikationer, idéer, aktivering och arbetsledning. Lite mer tid använde deltagarna till att i grupp granska sig själva och sitt arbete. De tänkte sig in i vilka problem det kunde bli just på de punkter där man ville ta initiativ till förändringar.

6.4.3 Kursvärdering

Min egen bedömning omedelbart efter kursen var ungefär följande. I huvudsak hade jag lyckats med det syfte jag föresatt mig: att söka binda samman AR-tänkande med vars och ens egen situation på arbetsplatsen. Deltagarna hade varit mycket engagerade, positiva och konstruktiva i diskussionerna.

Därför hade jag svårt att förstå att följande kursvärdering från en grupp gällde just denna kurs:

> Lennart Brunanders i och för sig intressanta lektioner kanske är något för "djupa" för oss. Vi skulle dels sätta värde på att få orientering i mer "ytliga" psykologiska frågor som påverkar relationer, gärna mer konkretiserade (attitydfrågor etc.), dels att få arbeta mer organiserat i grupper. De korta grupparbetena, där vi haft att under 10-15 minuter diskutera frågeställningar, har inte givit något nämnvärt utbyte.

Den information som ges om innehållet stämmer inte alls med den jag lämnat i föregående avsnitt. Det var gruppdeltagarna som stod för det "djupa" innehållet i samtalen. Arbetet i grupperna var konkretiserat så långt det gick genom att det handlade om ett konkret förändringsförslag som gruppen arbetat fram. Grupparbetenas uppläggning som jag redovisat stämmer inte heller med den information man får av kursvärderingen.

En andra grupp ansåg i sin kursvärdering att mitt avsnitt borde inskränkas till en föreläsning om två timmar. En tredje grupp ansåg att det vi talat om inte var praktiskt användbart.

Det viktiga i dessa tre gruppers kursvärderingar är avståndstagandet. Man märker en klar önskan till ytliga betraktelsesätt och till att slippa engagera sig. Vad innebar detta avståndstagande?

Jag vill ange några alternativa tolkningar till skillnaden mellan deltagarnas och min kursvärdering.

a. Företagets kommunikations- och beslutslåsningar gav till resultat hos chefer på mellannivå som det här gällde en benägenhet att fly från situationen genom att prata. Låsningarna blev här speciellt svåra problem eftersom det dels gällde förändringsarbete, dels gällde konkreta förslag från deras egen arbetsplats.

b. Det livliga samtalet och engagemanget var dels ett äkta uttryck för den svåra verkligheten, dels en flykt från denna verklighet.

c. De negativa kursvärderingarna var en flykt från förändringsarbetets svårigheter till för personligheten "säkrare" positioner.

d. Det var olika personer som stod för de positiva diskussionerna och de negativa värderingarna.

e. Det var en konflikt mellan rationalisering och personlighetsutvecklande samverkan.

f. Formen för kursvärdering var helt utan struktur. Deltagarna kanske antog att meningen var att försöka finna på något som inte var bra och som därför borde diskuteras. Det var också lättare att ge negativ kritik till en lärare som inte var närvarande och som hade haft ett begränsat avsnitt än att ge det till kursledaren som svarat för kursen som helhet och inför vilken man måste stå för sina synpunkter.

g. Kursledaren var rationaliseringsexpert. Mitt avsnitt anknöt till Företagets och människornas mål i vidare mening. Med en kursledare som omfattat helheten i sin referensram hade värderingen av de mänskliga faktorerna blivit annorlunda.

h. Kursledarens pedagogik var att problematisera utifrån den givna arbetsprocessen som grund. Min pedagogik var att problematisera utifrån människornas upplevelser som grund.

Eftersom problematiken gällde också senare grupper återkommer jag till en diskussion om detta efter det jag redovisat resultatet från tredje och fjärde utbildningsgrupperna.

6.5 Tredje utbildningsgruppen

6.5.1 Syfte

Avsikten var naturligtvis fortfarande att söka knyta samman AR-tänkande med det praktiska livet i arbetsledarnas egen situation. Men jag försökte denna gång på ännu ett nytt sätt. I första gruppen hade jag funnit att diskussioner om hemmasituationen aktualiserade konflikter som borde bearbetas på annat sätt. Därtill fann jag att gruppen inte såg sambandet mellan detta och AR-tänkande. I andra gruppen hade jag låtit deltagarna arbeta med AR-kursen och utgått från den i riktning mot hemmasituationen men någon sammankoppling mellan dessa två poler hade inte uppnåtts.

6.5.2 Kursinnehåll

Denna gång arbetade jag på ett tredje sätt. Jag lade huvudvikten vid att i samtalsföreläsningar ge en teoretisk struktur som sedan bearbetades i ett grupparbete. Strukturen gällde relationen mellan AR-kursen och hemmasituationen.

Vid denna tid hade jag under tre månader haft en viss kontakt med och studerat rationaliseringsarbete vid en större enhet i Företaget. Jag hade kommit fram till huvudtesen att rationaliseringsverksamhet inte kan ske isolerad från annat utvecklingsarbete. Sådan verksamhet aktualiserar mer eller mindre dolda problem som gäller målfrågor, relationer och kommunikationer individuellt och i grupp. Man kan dela in rationaliseringsarbetet och studera och bearbeta dess problem i tre tidsperioder, nämligen tiden före, tiden under och tiden efter rationaliseringsverksamheten.

Den samtalsföreläsning jag höll innehöll följande punkter: 1) Hur skapas ett gynnsamt klimat? (Detta avsåg tiden före förändringsarbetet.) 2) Den tid när förändringsarbetet pågår. 3) Tiden efter förändringsarbetet. Tonvikten låg på den första punkten. Jag ansåg nämligen att kommunikationerna på en enhet har avgörande betydelse för personalens möjligheter och vilja att aktivt gå in i alla de frågor som aktualiseras. Detta utvecklingsarbete av samtal och relationstänkande bör föregå KR-arbetet.

Efter denna samtalsföreläsning hade vi grupparbeten om hur man motiverar en grupp att tänka förändringsmässigt. Frågan anknöts till synpunkter om konsten att leda ett sammanträde. Vi prövade också i smågrupperna s k spegling, dvs samtal om hur man upplevt grupparbetet. Diskussionerna i storgruppen kom mest att gälla motivationsfrågor. Vi kommenterade speglingsarbetet i storgruppen och samtalade om tystnad och initiativ.

Min egen bedömning efter denna dag var ungefär följande. Denna gång hade vi arbetat från kl 9 till kl 14.45. Mitt avsnitt hade tidigare

omfattat en hel dag. Själv tror jag mer på grupparbetsformen än på föreläsningar. En jämförelse mellan de tre olika arbetssätt som jag tillämpat var därför svår att göra. Men de frågor vi arbetat med var väsentliga. Om tankarna slagit rot kunde jag inte bedöma eftersom jag själv varit ganska aktiv. En och annan tyngpunkt i samtalet stannade kvar, t ex svårigheten att uppleva tystnaden i samvaro med andra och behovet av ett motivationstänkande.

6.5.3 Kursvärdering

Den skriftliga kursvärderingen efter kursveckans slut såg ut på följande sätt.

> Brunanders avsnitt bör koncentreras till ca en lektion. Vi bör få en skriven anvisning på de punkter man bör beakta.
>
> Brunanders medverkan var vi eniga om att den inte hörde ihop med kursveckan. Alternativt nästa veckokurs under Personaladministration.
>
> Torsdagsprogrammet gick inte in, kanske beroende på att vad som förekom under torsdagen ej var anpassat till kursprogrammet i övrigt.

De erfarenheter som jag velat förmedla från mitt studium av rationaliseringsarbete hade alltså inte gått fram. Mitt studium var unikt i Företaget och låg helt i linje med denna kurs. Mina synpunkter var både angelägna och självklara. Varför var det så svårt att få gehör för dem?

6.6 Fjärde utbildningsgruppen

6.6.1 Syfte

Efter mitt "misslyckande" hade kursledaren meddelat via den formella informationsvägen att mitt avsnitt borde utgå. När detta budskap nådde mig uppfattade jag det som ett diskussionsinlägg om kursinnehållet. I förbigående kan nämnas att muntliga budskap som går genom for-

mella kanaler lätt ändrar karaktär när de passerar en eller flera personer. Detta beror på nyansskillnader i sätt att uttrycka och uppfatta ett budskap. Nåväl, misstaget upptäcktes när jag kontaktade kursledaren för att diskutera nästa kurs. Jag erbjöds då att disponera viss tid för ytterligare ett försök.

Jag var nämligen inte alls övertygad om att mitt avsnitt borde utgå ur kursen. I stället var jag i hög grad övertygad om att mitt ämne var betydelsefullt. Frågan gällde ur min synpunkt om arbetsledarna skulle engagera sig i ett snävt ekonomiskt-rationellt kortsiktigt tänkande eller om de kunde stimuleras att förstå och värdera människans betydelse och det vidare perspektivet i ett långsiktigt tänkande.

Men det räckte självfallet inte med att kursinnehållet var viktigt. För att utbildningen skulle bli meningsfull var det nödvändigt att kursdeltagarna blev engagerade, särskilt när utbildningen just gick ut på att aktivera.

6.6.2 Kursinnehåll

Jag beslöt att använda denna sista möjlighet till att göra en undersökning. Ena dagen lät jag deltagarna fylla i en frågeblankett. Nästa dag återkom jag och lämnade deltagarna en redogörelse för resultatet. På grundval av undersökningsresultatet diskuterade vi de frågor som hade behandlats. Gruppen bestod av 15 personer.

Undersökningen gällde 45 frågor inom följande fem områden: 1) Om AR, 2) Arbetskonferenser i egen arbetsgrupp, 3) Konferenser och samråd med överordnad chef, 4) Underställd personal, och 5) Närmaste chef. Några resultat av intresse var följande.

10 personer ansåg att det var av stor eller ganska stor betydelse att arbeta med AR-frågor på den egna enheten.

14 personer gav exempel på förändringar som var angelägna.

Svårigheter i förändringsarbete var kostnader, sedvanligt tyckande, relation till närstående avdelning, misstänksamhet i gruppen, ont om tid, oginhet från medarbetare, variationer i arbetsbelastning, allt det nya man behöver sätta sig in i, bristande kunskap och brist på tid för att kunna göra frekvensstudier och kartläggning av arbetet.

Ett antal frågor om konferenser i egen arbetsgrupp och konferenser och samråd med överordnad chef gav förvirrande resultat. Ordet konferens kan uppfattas olika.

De underställda var intresserade av sitt arbete men man kunde inte vänta sig uppslag till förbättringar i arbetets utförande mer än i någon mån.

24 frågor gällde relationen till närmaste chef. En övergripande fråga var denna: Hur trivs du på det hela taget med din närmaste chef? På en femgradig skala svarade av 15 personer 11 Mycket bra och 3 Ganska bra, vilket var de två mest positiva svaren. En person svarade inte.

På ett antal frågor poängbedömde kursdeltagarna sin chef. Om man ställer samman resultatet från den övergripande frågan med de mest positiva och de mest negativa omdömena får man en intressant bild av hur kursens deltagare såg på sin närmaste chef. Denna bild kan formuleras så här: Man uppskattar chefen mycket bra och det man uppskattar mest är att han inte lägger sig i vad man gör. Chefen har en del negativa sidor som gäller själva arbetet med planering och organisation men det bryr man sig inte så mycket om.

Detta var i sammanfattning det material jag fått fram från gruppen. Jag presenterade inte resultatet på samma sätt som här. Deltagarna fick en stencilerad uppgift med sammanställning av svaren. (Interna PM). Jag kommenterade siffrorna. I diskussionen uppehöll vi oss särskilt vid frågor om konferenser och former för samverkan.

Denna gång kände jag att det var svårt att verkligen komma in på väsentligheter fastän väsentligheterna fanns. Den tid som stod till förfogande för att diskutera undersökningsresultatet var 45 minuter före och 45 minuter efter lunch.

6.6.3 Kursvärdering

I kursvärderingen nämns mitt avsnitt av en grupp som säger att det inte gav något. Övriga grupper säger ingenting. Synpunkterna är överlag ytterligt kortfattade.

Jag fick meddelande om att mitt avsnitt uteslutits ur kursen.

6.7 Diskussion om de två arbetsledarkurserna

Erfarenheterna från de två arbetsledarkurserna var mycket olika. Jag vill diskutera de två kurserna ur vissa aspekter.

6.7.1 Målsättning och kursvärdering

Under första kursveckan betonades helheten. Olika ämnesområden blev infallsvinklar i helheten. Avsikten var att aktivera och engagera till insats. Denna strävan till helhetssyn gällde även utveckling på längre sikt. När detta av deltagarna i något fall inte uppskattades i så hög grad sökte vi integrera på ett bättre sätt. Detta var fallet beträffande motivationsfrågor, där vi aktualiserade diskussionen om självstyrande grupper. Integration i nuet och med framtiden var en röd tråd i kursen. Kursledningen tog ansvar för denna strävan till integration.

I den andra kursen var det en konflikt i målsättningen. Utbildningsstaben önskade en integrering av AR-frågor och personalfrågor och ville bygga vidare på den första kursveckans integrationstänkande. Men utbildningsstabens personal deltog endast tillfälligt i kursen och kunde inte sätta sin prägel på den. Kursledaren var expert på rationalisering och hans målsättning var högre arbetseffektivitet. Relationsfrågor fick här en helt sekundär betydelse.

Mellan de två kursveckorna är det en väsentlig skillnad i kursvärdering. I den första kursen bedömdes min del i hög grad positivt. I den andra

kursen bedömdes min del mycket negativt.

Ur pedagogisk synpunkt arbetade jag i båda kurserna efter principen att aktivera och stimulera kursdeltagarna till att bearbeta sina egna frågor. När detta lyckades berodde det mindre på mig än på att man fann det meningsfullt att arbeta med problemen. När detta misslyckades tror jag inte heller att det berodde på mig utan på att av någon orsak man inte fann det meningsfullt att närma sig sina egna samarbetsproblem.

Som timanställd lärare måste jag bli uppskattad av alla inblandade parter för att kunna fortsätta. När jag lyckades i första arbetsledarkursen drogs jag in i olika utvecklingssammanhang i Företaget. När jag misslyckades i den andra kursen minskade Företaget min timtid till hälften, varvid min insats i kursen var ett av de två skäl som uppgavs.

6.7.2 Arbetsprocesser - samarbetsprocesser

Företagets konkurrenssituation krävde ekonomiskt-rationella arbetsprocesser. Omläggning till databehandling och kontorsrationalisering i övrigt var självklara konsekvenser av Företagets behov att bli mer ekonomiskt effektivt. Det fanns inget alternativ till detta som man på allvar kunde diskutera. Grundprinciperna i arbetsprocessens dominans kunde inte ifrågasättas.

Att samarbetsprocessen betraktades som viktig framgick av redogörelsen för första arbetsledarkursen i det att mer än hälften av alla problem som noterades vid probleminventeringarna gällde personal- och kommunikationsfrågor (se ovan sid 118).

Arbetsprocessen och samarbetsprocessen refererade till två helt olika referensramar. ADB-avdelningen och KR-avdelningen arbetade med förändringar av arbetsprocessen. Personalavdelningen arbetade med förändringar i samarbetsprocessen. Ekonomiskt viktiga funktioner hade tyngd i Företaget, särskilt vid denna tidpunkt när ekonomin var svag. Jag kunde inte finna annat än att arbetsprocessen betraktades som pri-

mär i Företaget i relation till samarbetsprocessen. Under min tid i Företaget fanns tecken på att samarbetsfrågorna skulle få ökad betydelse. Organisationsutredningen föreslog att personalavdelningen skulle förändras till personalsektion och sålunda få ökad status, detta med motivering att 70% av förvaltningskostnaderna gällde personalkostnader (se ovan sid 99).

Under första arbetsledarkursen gällde arbetsprocesser och relationer en översiktlig inventering med många infallsvinklar. På grund av detta märktes inte någon tydlig konflikt mellan dessa två delar av arbetslivet. Det man märkte var vissa symtom som informationsmakt, dimbildning, den vänliga tonen.

Under andra arbetsledarkursen var det en klarare gränsdragning mellan arbetsprocesser och samarbetsfrågor. Arbetsprocesser gällde inte tyckande om arbetet utan tekniken i rationalisering. Samarbetsfrågorna togs inte upp på ett så allmänt sätt som under första kursen. De togs inte heller upp som ett hjälpmedel åt rationaliseringsexperter utan syftade till ökad förståelse för individens problem och konflikter samt respekt för ökat inflytande hos individen. Därigenom blev det en konfrontation mellan dessa två processer. De stod i ett motsatsförhållande till varandra.

6.7.3 Flykt

Det fanns flykttendenser i första arbetsledarkursen. I vissa situationer reagerade arbetsledarna med tystnad, prat om oväsentligheter, projicering av ansvar osv. Kursen handlade om så mycket att det är svårt att säga vad det var som var brännbart.

Arbetsledarnas kursvärderingar i andra arbetsledarkursen innebar avståndstagande. Det blev uppdelning i fack. Mitt avsnitt gick inte ihop med "helheten". Man önskade orientering i mer "ytliga" psykologiska frågor, man önskade föreläsningar eller skrivna anvisningar.

Dessa reaktioner var i sig en utmaning. Utbildningsstaben hade velat bearbeta organisations- och samarbetsfrågor i första hand och därefter ge utbildning i administrativ teknik. När man nu tog upp de administrativa problemen så i början av ett utvecklingsskede fick man räkna med att problem aktualiserades och upplevdes provocerande. Detta kan också vara ett sätt att arbeta. En utbildning som provocerar aktiverar till ansvar och engagemang. Men man måste i så fall ta vara på dessa provokationer och se dem som värdefulla och verkligen arbeta med det som framprovoceras. Med att ta vara på menar jag inte att använda psykologin som manipulationsteknik för att anpassa personalen till förändrade arbetsprocesser. Jag menar i stället att arbetsledarna går in i sin egen arbetssituation och granskar den utifrån sina egna upplevelser, kunskaper och erfarenheter. Detta var inte möjligt.

6.7.4 Kursledning

I första arbetsledarkursen betonades helheten av kursledningen.

Kursledarens pedagogik i andra arbetsledarkursen var att problematisera utifrån den givna arbetsprocessen som grund. Min pedagogik var att problematisera utifrån människornas upplevelser och personliga uppfattningar som grund. Kursledaren verkade ointresserad av mitt avsnitt. När han skulle meddela mig kursvärderingar gjorde han det via formella funktioner.

6.8 Kritiska problem

1. Som arbetspsykolog hade jag nu kommit in i företagsspelet och jag representerade ett synsätt som tydligen stod i motsättning till rationaliseringsavdelningens. I denna situation hade jag behövt vara förankrad i en klar målsättning med mitt arbete, stöd för denna målsättning i Företagets policy, en grupp psykologkolleger med vilka jag kunnat diskutera rationaliseringsprinciper samt fastare anställningsförhållanden. I brist på sådana förankringar

måste jag bygga på popularitet. Detta var inte hållbart. (Se ovan sid 89, kritiskt problem 1).

2. Konflikter och personliga kriser var ett centralt problem i förändringsarbetet. Detta framkom i olika grupper jag hade. Företagets bristande förståelse för denna problematik var troligen en viktig orsak till det motstånd mot förändringar som fanns. De enda funktioner i Företaget som arbetade som specialister med förändringar var rationaliseringsavdelningen och avdelningen för automatisk databehandling. Målsättningen för båda dessa avdelningar var snävt effektivitetsinriktad och ekonomisk. Den protest konflikterna var uttryck för kvävdes genom att inte få komma till uttryck.

3. Konflikter bör behandlas i den situation där de uppstår. Under hela min tid på Företaget inträffade det gång efter annan att personer berättade om gamla olösta konflikter som påverkat deras liv starkt. Ett problem med dessa gamla konflikter var att de hämmat initiativ, fördystrat tillvaron och gjort hela arbetssituationen plågsam under lång tid efter konflikten. Ett annat problem var att det i regel var annan person eller andra personer inblandade i konflikten och när de nu lättade på det känslomässiga trycket fanns inte någon av dessa i gruppen.

4. Jag ville att personalen skulle stimuleras att själv tänka över sitt arbete och vid behov konsultera rationaliseringsavdelningen. Avdelningen försökte att arbeta så tidigare men fann att utvecklingen gick för sakta. Motivet till denna kurs var just att stimulera personalen att själv förändra sitt arbete. Ur denna synpunkt borde det varit möjligt för oss att samverka. Att det ändå inte gick kan bero på att målsättningen dock var olika. Rationalisering blev för avdelningen ett mål och för mig ett medel. Personalens möjlighet att själv skapa sin arbetssituation blev för mig ett mål och för rationaliseringsavdelningen ett medel.

5. Jag försökte på olika sätt att skapa en brygga mellan arbetsprocessen och gruppsamverkan. Det gick inte. Det är möjligt att dessa två funktioner i arbetet var av principiellt så olika karak-

tär att de inte kunde förenas. I så fall innebär detta att varje tjänsteman var splittrad i två delar, varav en hade relation till arbetsprocessen och en till samverkansprocessen. Jag tror det. Jag tror också att orsaken till detta var avståndet till produkten.

6. I olika sammanhang hade jag sett en konflikt mellan individens krav och organisationens krav. Min kontakt med rationaliseringsverksamhet i olika sammanhang gav mig den erfarenheten att det också fanns en konflikt mellan individens krav och arbetsprocessens krav. Individen stod följaktligen i konflikt med både arbetsprocessen och den organisatoriska samverkansprocessen.

7. Muntliga budskap som går linjevägen ändrar lätt karaktär när de passerar en eller flera personer. Detta beror på nyansskillnader i sätt att uttrycka och uppfatta ett budskap.

8. Mitt misslyckande i kursen kan bero på att jag fungerade dåligt. Det kan också bero på konflikt mellan olika värderingar. Jag kan nog aldrig komma till klarhet i detta. De kritiska problem i relation till värderingsskillnader som jag tar upp får ses som hypoteser. Men dessa hypoteser är underbyggda av mina erfarenheter från andra diskussioner och aktiviteter i Företaget.

9. Av resultatet från den enkät som jag fick svar på i fjärde utbildningsgruppen kan man dra två slutsatser. Den ena gäller att kursdeltagarnas chefer varken var till stöd eller hinder i ett förändringsarbete. Den andra slutsatsen är att kursdeltagarna inte hade någon bärande tro på att initiativ till förändringar skulle komma från deras underordnade.

7. EN FÖRSTUDIE AV KONTORSRATIONALISERING

7.1 Uppdraget

Samtidigt som kursen AR genom chefer pågick gjorde jag en mindre studie av rationaliseringsavdelningens verksamhet. Detta var under mitt fjärde år i Företaget.

Det hade kommit fram stark kritik mot KR-avdelningen, vilket jag tidigare nämnt (se ovan sid 87). Kritiken var uttryck för en irritiation men det var svårt att få klarhet i vad den egentligen innebar. Man kritiserade inte rationaliseringen som sådan men man kritiserade detaljer i KR-avdelningens arbetssätt, exempelvis s k klockning, vilket innebär att rationaliseringsexperten tar tid på alla arbetsuppgifter med ett tidtagarur. Man kritiserade också en KR-chef för hans attityd och hans uttalanden.

Kritiken kom med i många sammanhang och koncentrerades i mentalhälsokampanjen. Anställdas krav att någonting måste göras gick via personalföreningen till företagsledningen. På grund av detta krav beslutade personalchefen om en undersökning.

Detta var en komplicerad situation. Företagsledningen ville genomföra rationaliseringar. Genom personalföreningen kom reaktioner och kritik. Men personalföreningen hade inte ekonomiska möjligheter att besluta om en undersökning. Det måste därför bli den kritiserade parten, företagsledningen, som stod för utredningen.

Därtill var inställningen hos personalföreningens ledande personer helt oklar. Innan jag började arbetet intervjuade jag representanter för företagsledningen och personalföreningen. Båda parter ansåg att rationaliseringsverksamheten var både bra och nödvändig men att det var angeläget att rationaliseringen skedde på ett tillfredsställande sätt. Några önskemål eller direktiv gavs inte. Jag hade helt fria händer, ansåg man. I presentationen till mig fanns ingen konflikt mellan personalföreningen och företagsledningen.

Egentligen skulle man ju behövt studera personalföreningens roll gentemot Företaget. Detta har jag inte gjort. Problemet har återkommit i en del sammanhang. I min verksamhet var jag betald av Företaget och underordnad linjefunktionen och måste arbeta inom dess ramar. Möjligheten att intressera företagsledningen för en undersökning om relationen till personalföreningen bedömde jag som obefintlig.

Efteråt är det lätt att säga att jag borde haft en klarare målsättning med denna undersökning. Det är mycket lätt att kritisera arbetspsykologisk verksamhet på grund av oklar målsättning. Men när jag åtog mig uppdraget gjorde jag det för att bli mera klar över var problemen fanns. Samtidigt med detta studium skulle jag dels medverka i arbetsledarkursen AR genom chefer, dels studera försök med ökad personlig medverkan i arbetet. Det handlade alltsammans om förändringsarbete.

7.2 Arbetets innehåll och omfattning

Den yttre ramen för arbetet var att jag under ett halvår med 5 timmar i veckan var knuten till KR-avdelningen. Arbetet redovisades senare i en rapport (Brunander, 1971 b).

Det gällde först att finna den rätta infallsvinkeln. Jag fann att man kunde undersöka problemet på något av följande sätt:

1. En möjlighet var att genom intervjuer eller enkät ta reda på vilka problem som tidigare uppstått och analysera dessa situationer.
2. Man kunde göra en fortlöpande enkätundersökning på ett större område under tiden KR-arbete pågick.
3. Man kunde göra en intensivundersökning av en mindre grupp.

Det första alternativet skulle innebära att jag samlade material från KR-undersökningar som gjorts tidigare. Jag kunde exempelvis sammanställa kritik som getts. Min uppfattning av kritiken var emellertid att den dels gällt specifika situationer, dels gällt rationaliserings-

arbetet såsom det tidigare fungerat. Eftersom KR-avdelningen just då planerade ett större projekt ansåg jag det motiverat att gå in i detta och uppleva detta projekt från början.

Jag stannade för det tredje alternativet som en lämplig början. Arbetet anknöts till KR-avdelningens nya projekt. Genom att så förutsättningslöst som möjligt studera vad som händer människan i en förändringssituation borde jag kunna få ett material som gav mig möjligheter att reflektera över fortsättningen.

Den enhet KR-avdelningen undersökte utgjordes av ca 200 personer. Inom denna enhet fanns ett antal avdelningar och grupper. Vi kom överens om att jag skulle studera den skrivcentral som betjänade denna större enhet.

Under arbetets gång hade jag fortlöpande kontakt med den del av KR-avdelningen som arbetade med den större enheten. Expertgruppen träffades till morgonkonferenser några gånger i veckan och i dessa konferenser deltog jag. Där planerade man arbetet. Problem diskuterades och resultat redovisades. I dessa konferenser deltog ingen från de grupper som var föremål för undersökning eller från enheten som helhet. Olika personer inom expertgruppen hade sedan samråd och konferenser med projektgrupper och arbetsledare på olika nivåer på den större enheten.

I mitt eget arbete hade jag individuell kontakt med olika KR-experter. I följande redogörelse använder jag beteckningen KR-expert för samtliga dessa personer och oberoende av om experten hade chefsfunktion eller inte. Det fanns mellan olika personer individuella skillnader. Man kunde märka olika grad av intresse för personalfrågor, olika grad av mjukhet-hårdhet i kontakt med personal, olika intresse för KR-avdelningens behov att informera om sin verksamhet, olika förmåga att leda gruppsamtal. Jag kunde inte i dessa ytliga kontakter finna någon skillnad i värdering av arbetets effektivitet som det centrala i KR-arbetet. Intresset för ökad personalmedverkan i förändringsarbetet varierade dock.

7.3 Skrivcentralen

Den arbetspsykologiska undersökningen gjordes på en skrivcentral som bestod av nio personer. Ungefär samtidigt gjorde en KR-expert en KR-undersökning. Jag skall först redogöra för KR-undersökningen och därefter för den arbetspsykologiska undersökningen (Brunander, 1971 b).

7.3.1 KR-undersökningen

Vid projektstart bildades en projektgrupp bestående av en representant från gruppen, KR-experten samt en person från arbetsledningen.

Under projektets första tid lämnade gruppen tidsuppgifter på förekommande arbetsuppgifter. Därefter gjorde KR-experten mätningar med tidur, s k klockning, på de olika personernas arbetsuppgifter. Genomsnittstid för varje arbetstid bestämdes av KR-experten. Man beräknade tillägg för personlig tid och genomsnittlig frånvaro. Det sammanlagda resultat man kom fram till utgjorde den grund på vilken man beräknade behovet av personal.

I rapporten till enheten föreslog KR-avdelningen att en arbetsledare skulle tillsättas samt att gruppen skulle dimensioneras till 6,5 tjänster.

Till verkligheten hörde att det fanns en del socialpsykologiska problem. Något om detta nämns inte i rapporten. Den enda antydan som finns om detta är en uppgift att man räknat upp personalbehovet något beroende på hög frånvaro, ojämn produktivitet på grund av ålder och fysiska handikapp (en person synskadad) samt relativt hög sjukfrånvaro.

7.3.2 Den arbetspsykologiska undersökningen

Samtidigt som KR-avdelningen gjorde sina mätningar gjorde jag alltså vissa undersökningar. Dessa var följande:

1. Enkät beträffande attityder vid flyttning till annat kontorsrum.
2. Enkät beträffande attityder till kontorsrationalisering.

3. Critical incident-undersökning om rationaliseringsexpertens beteende.

4. Intervjuundersökning om KR-arbete och gruppens situation med två intervjuer av varje person med en tids mellanrum.

7.3.2.1 Attityder vid flyttning till annat kontorsrum.

Undersökningen om attityder vid flyttning till annat kontorsrum gav till resultat en del kritik som gällde ljud och buller, ventilation, utsikt, belysning, m m. Det var ett starkt engagemang i dessa klagomål. Särskilt klagade man över att man inte hade någon som helst utsikt i det nya rummet. Man kunde bara se en tråkig vägg. Från början hade man varit lovad ett rum med bra utsikt. Engagemanget i denna kritik tror jag till stor del berodde på spänningar i gruppen och upplevelse av bristande meningsfullhet i arbetet, något som jag återkommer till. Det var också ett uttryck för bristande kommunikation med arbetsledare och beslutsfattare. Även behovet av utsikt tror jag hade med bristen på mening att göra. I en trist arbetssituation kan det vara ett halmstrå att gripa efter att se på ett träd eller på några lekande barn. En flykt till liv.

7.3.2.2 Attityder till kontorsrationalisering.

Undersökningen gjordes i enkätform och bestod av 28 frågor. Formuläret besvarades av 8 personer. 1 person var inte i tjänst. Avsikten med undersökningen var att få material till en större undersökning. Det kan därför vara av intresse att ange några resultat.

De flesta fick information två veckor till tre månader innan arbetet började. Informationen kom mest ryktesvägen men i vissa fall genom arbetsledare. I regel var informationsgivaren negativ. Gruppens diskussioner var också negativa till en början. Flera upplevde att KR-expertens tidtagning skapat stress och jäkt, särskilt i början. Gruppen fick inte tillräcklig information genom kontaktpersonen och KR-experten kallade gruppen till konferens bara en gång.

De från början negativa förväntningarna på KR i allmänhet förändrades under undersökningens gång i positiv riktning. Vad detta berodde på är svårt att säga. Intresset för KR-arbetet på gruppen var svagt och detta gällde också intresset för KR-avdelningens arbete för Företaget.

Själv vill jag kommentera resultatet med följande synpunkter:

1. Initiativ till KR-arbetet togs ej av gruppen utan av överordnade organ.

2. KR-projektets planering och beslut skedde på stort avstånd från gruppen. Planeringen gällde en enhet på ca 200 personer och skrivgruppen bestod av 9 personer. Gruppen hade mycket svag kontakt med den större enheten och saknade arbetsledare. Ärendet beslutades av både respektive beslutsfunktionärer inom linjeorganisationen och av företagsnämnden men på avstånd från gruppen.

3. Information om kommande KR-arbete kom mest genom rykten och därtill sent. När jag diskuterade detta med en KR-expert hade vi helt olika uppfattningar om lämplig tidpunkt för information. Han ansåg att information skall komma så sent som möjligt för att förhindra negativa diskussioner. Jag ansåg att information skulle komma så tidigt som möjligt så att gruppen själv fick tid till eget tänkande.

4. Kontrollen uppifrån upplevdes mest intensivt när KR-experten tog tid genom "klockning".

5. Ett rationaliseringsarbete bör bygga på arbetsgruppens diskussioner i grupp. Här nonchalerades gruppen som sammankallades endast en gång.

6. Kontaktpersonen från gruppen hade den omöjliga uppgiften att representera en grupp som var splittrad genom starka spänningar i vilka kontaktpersonen själv var indragen.

7.3.2.3 Critical incident-undersökning om KR-expertens beteende.

Denna undersökning innebar att gruppens medlemmar skulle skriva ner krítiska situationer som gällde KR-expertens beteende. Detta skulle

ske under vissa dagar. Ine en enda kritisk händelse kom in. Orsaker till detta anser jag var att gruppen inte tränades först, att man gillade KR-experten som person samt att KR-frågor blev oväsentliga i jämförelse med de emotionella spänningar som präglade gruppen.

7.3.2.4 Intervjuundersökning om KR-arbete och gruppens situation.

Varje gruppmedlem intervjuades av mig två gånger under den tid KR-avdelningen undersökte gruppen. Avsikten med dessa intervjuer var att få fram synpunkter som gällde KR-arbete. Men intervjuerna blev helt annorlunda. Gruppens socialpsykologiska situation var så påfrestande att frågor om rationalisering kom helt i bakgrunden. Man talade om den psykiskt pressande atmosfären i gruppen, om misstämning, kritikkänslighet och svårigheter att talas vid.

Arbetsmiljön var starkt statusbetonad. Arbetet utfördes i ett större rum som var avdelat på mitten med en mellanvägg. De personer som satt i den del av rummet där gruppens kontaktman var placerad kallades A-laget. Personerna i den andra delen av rummet tillhörde B-laget.

Arbetsuppgifterna var också statusbetonade. Man arbetade å ena sidan med diktafonskrivning och å andra sidan med att skriva adresser och liknande. Att skriva efter diktafon innebar hög status men att skriva adresser innebar att man stod lågt på skalan. Att tillhöra skrivgrupp överhuvud taget innebar lägre status än att vara sekreterare till en chef. "Beviset" på detta var att sekreterarna hade IBM-maskiner, vilket man inte hade på skrivcentralen.

Atmosfären i gruppen var högst otrivsam. Några höll sig undan för att inte bli inblandade i problem. Andra kunde inte låta bli att bli inblandade. Eftersom man satt ganska tätt - efter vad alla ansåg - kunde ingen yttra något utan att flera hörde vad hon sade. Man blev följaktligen ofta avbruten, vilket särskilt vid diktafonskrivning innebar visst besvär och därmed irritation. Det föreföll som om vad som helst kunde åstadkomma irritation. Vid ett tillfälle kom en av gruppdeltagarna starkt upprörd till mig där jag var i en angränsande korridor och yttrade förtvivlad: Lennart, Lennart, hon har inte hälsat

på mig idag! Det samtalet tog tre timmar. Atmosfären var så negativt laddad att det mesta kunde tolkas som uttryck för fientlighet. En person tog tabletter varje morgon för att kunna klara arbetet och en annan varje kväll för att kunna glömma arbetet.

En av gruppmedlemmarna begärde omedelbart efter första intervjun förflyttning. Hon fick snart en annan arbetsuppgift i trivsammare miljö som passade henne bättre. Efter en tid var det ännu en person som flyttade. I övrigt var det ingen under den tid jag undersökte gruppen som flyttade. Jag borde tagit reda på om gruppmedlemmarna tidigare försökt flytta till annan enhet. Denna lilla grupp arbetade dock i ett stort företag med många möjligheter.

Normal frånvaro brukade vara cirka 15% i Företaget. Skrivgruppens frånvaro var 20,7%. Föregående år hade sju personer varit heltidsanställda och av dessa hade 5 haft 6 frånvarotillfällen eller mer under året. Som jämförelse kan nämnas att i en undersökning (Edström-Korse, 1970) om statsanställdas hälsa 19% var frånvarande 6 gånger eller mer. Frånvaron i skrivgruppen var alltså hög.

7.3.2.5 Några förslag.

Mina undersökningar på skrivcentralen presenterade jag för KR-avdelningen vid ett sammanträde. Jag angav där några förslag till hur man skulle kunna bearbeta gruppens problematik. Förslagen kunde komplettera varandra eller vara alternativa. De var följande.

1. Tillsätt arbetsledare. Förutsatt att det är rätt person kan en arbetsledare hjälpa gruppen att bearbeta sin problematik.

2. Arbeta gruppdynamiskt. En person utifrån kan hjälpa gruppen genom en tids regelbundna samtal där man bearbetar spänningarna.

3. Skapa rotation inom gruppen. Detta kan vara ett sätt att bryta ner statusgränserna.

4. Skapa rotation tillsammans med annan grupp eller enhet. Kontakter utåt kan bli frigörande.

5. Bryt sönder gruppen och knyt personerna till olika funktioner. Bakom detta förslag låg idén om vertikal arbetsvidgning, som innebär att personer på olika horisontell nivå samverkar (Paul m fl, 1970). Skrivgruppen fungerade på stort avstånd från de funktioner och grupper som betjänades och som svarade för innehållet i de brev som man skrev och skickade. Det blev knappast en känsla av meningsfullhet att skriva ett brev i en mycket viktig fråga när man visste så lite om vad det gällde. Genom att knyta exempelvis två personer till en viss funktion kunde dessa integreras med funktionen och dess arbetsuppgift.

6. Behåll skrivcentralen men öka kommunikationerna inom gruppen t ex genom träffar med information och utbildning. Ett sätt att minska tristess och öka intresset för arbetet var att binda samman den egna arbetsuppgiften med helheten genom ökad förståelse för vad arbetsprodukten innebar. Detta kunde innebära en skolning och leda till vertikal arbetsladdning.

7. Behåll överbemanning men låna ut personer till andra enheter. Genom detta kunde man bryta gruppens isolering.

Av dessa förslag angav jag själv nr 5 som det troligen bästa. Jag hade blivit tveksam om nyttan med skrivcentraler även om denna fråga naturligtvis inte var undersökt ännu. Därtill hade jag blivit alltmer tilltalad av Herzbergs idé om vertikal arbetsvidgning (Paul m fl, 1970) att knyta samman rutinarbete med ansvarsfunktion. Det måste bli mera meningsfullt att skriva brev om man vet vad de handlar om och om man har möjlighet att påverka brevens utformning i relation till innehållet.

Om detta berättade jag för KR-avdelningen vid konferensen. Rapporten togs som en information som dock inte förpliktade till något. Någon vägledande synpunkt på hur gruppens socialpsykologiska situation skulle hanteras gavs inte.

7.3.2.6 Fortsättningen.

När så småningom en arbetsledare tillsatts för gruppen tog jag kontakt med denne. Han var väl medveten om situationen. Vi var överens om att försöka göra något. Gruppen sammankallades till konferens.

Det var meningen att jag skulle presentera mina undersökningar vid konferensen. När jag sagt ett par meningar avbröt mig en ganska nyanställd kvinna. Hon berättade öppet och klart hur hon upplevde gruppen. Hon var nyanställd, kände sig utanför problemen och var helt förvånad över atmosfären i gruppen. Detta utlöste ett våldsamt gräl om vem som var orsaken till den tråkiga atmosfären. Det var en utlösning så explosiv att jag aldrig varit med om något liknande på en arbetsplats.

Syndabockstänkande kan förhoppningsvis leda till att man vågar tala om hur man upplever sig själv och varandra. Den diskussion som börjat måste fortsätta så snart som möjligt. Gruppchefen tog ansvar för fortsättningen.

Detta var upptakten till ett intressant utvecklingsarbete. Under kort tid hade gruppchefen en rad sammanträden med gruppen där man sökte bearbeta både sakfrågor och personfrågor. Han talade också mycket med var och en individuellt. Genom detta intensiva arbete minskade relationsstörningarna. Och den ena sakfrågan efter den andra kunde man komma överens om.

Detta berättade gruppchefen när jag intervjuade honom efter fem månader. Träffarna var i början informella diskussioner i arbetslokalen. Detta utvecklades till ett kontinuerligt system med sammanträden i konferensrum varannan vecka. Sekreterarskapet roterade. För att bryta ner statusskillnader planerade man att skapa ett system med rotation mellan arbetsuppgifter. För att kunna göra detta skisserade man ett utbildningsprogram. Vid sammanträden informerade olika personer om hur Företaget fungerade i en rad sammanhang. Gruppen gjorde studiebesök på Företaget och lärde bättre känna sin arbetsplats. Man samlade nu kopior på brev som skulle användas till utbildning i och diskussion om

brevskrivning. Vid planering av arbetet var KR-avdelningens tidsbestämningar bra att utgå ifrån.

Ett halvår efter min undersökning samtalade jag med två av gruppens medlemmar. De berättade med stor entusiasm om det positiva som hänt och om den fina relation till gruppchefen som de hade. Jag borde ju intervjuat inte enbart gruppchefen utan också samtliga gruppmedlemmar om denna förändrade situation. Att jag inte gjorde detta berodde på samverkande orsaker. Relationerna till KR-avdelningen försämrades.

Min timtid i Företaget minskade på grund av personalavdelningens misstro mot mitt arbete. Jag satsade den tid jag hade på att dels skriva rapporter, dels medverka i de försök till ökad personlig medverkan i arbetet som pågick.

Jag utgår hypotetiskt från att gruppchefens och de två gruppmedlemmarnas positiva berättelser skulle kunna bekräftas av andra i gruppen. Man kan då - fortfarande hypotetiskt - kommentera situationen på följande sätt.

Arbetsgruppen var i endast liten grad medveten om den slutliga produkten av Företagets verksamhet. I denna situation blev gruppens avgränsande del i arbetsprocessen den egentliga referensramen. När gruppen kände sig utsatt för KR-avdelningens mätningar reagerade man negativt därför att mätningarna gällde gruppens mål för arbetet. Reaktionen var dock ganska svag på grund av att andra problem dominerade.

Genom bearbetningen förändrades två förhållanden. Målsättningen med arbetet vidgades. Gruppen blev mera insatt i den större enhetens arbetsuppgifter. Därigenom blev kundbreven mera meningsfulla. Denna mera meningsfulla relation kunde sedan förbättras genom gruppmedlemmarnas eget arbete att påverka dikterarna att skriva bättre brev. Den ena förändringen gällde alltså relationen mellan den organisatoriska helheten och produkten-kunden.

Den andra förändringen gällde inställningen till rationaliseringsmätningarna. När målsättningen med arbetet vidgades förändrades inställningen till KR-avdelningens mätningar. De blev nu ett medel - inte som förut ett mål - till att kunna arbeta på ett bättre sätt inom denna vidgade målsättning.

Tyvärr undersökte jag inte dessa hypoteser. Om jag fortsatt undersökningen hade de varit användbara som utgångspunkter.

7.3.3 KR-avdelningens målsättning och gruppens situation

I föregående avsnitt har jag redogjort för KR-avdelningens och mina undersökningar av skrivcentralen. För att inte tynga framställningen har vissa utdrag och sammanfattningar gjorts. Det framträder en klar skillnad mellan de två sätten att beskriva gruppen. Jag vill visa på några punkter där vi skilde oss åt på grund av olika sätt att se på gruppen.

7.3.3.1 KR-avdelningens målsättning.

Arbetets målsättning så som den var formulerad i KR-avdelningens handbok lät på följande sätt.

"Begreppet KR eller AR

Begreppet KR eller AR innefattar åtgärder som återverkar såväl på företagets utåtriktade verksamhet som på det interna arbetet och resursbehovet för detta.

KR-arbetet utgör ett hjälpmedel för att effektivisera administationen.

Begreppet administration innefattar i huvudsak

- att fastställa mål för verksamheten
- att organisera, dvs skapa organisatoriska och resursmässiga förutsättningar för måluppfyllelse
- att planera, dvs utarbeta handlingsprogram
- att samordna arbetsinsatser och resurser
- att ordna nödvändiga kontroller

Mål för KR-arbetet är

att fastställa och beskriva operationella mål för olika delar av verksamheten och föreslå medel och metoder för att uppnå dessa mål på bästa möjliga sätt

KR-arbetets delmål är

att utarbeta och föreslå goda organisatoriska betingelser för arbets- och ansvarsfördelning

att förbättra beslutsprocessen och förutsättningarna för riktiga beslut

att föreslå ändamålsenligt rutiner och system

att föreslå dimensionering av resurserna för kontorsarbetet

att effektivisera planering, arbetsledning och uppföljning

att verka för driftsekonomiska åtgärder.

Övriga utredningsuppdrag

Utöver den systematiskt drivna rationaliseringen svarar avdelningen för visst utredningsarbete i skilda frågor, utredningar som bedrivs efter beställning från Driftsektionens ledning eller från andra instanser i företaget." (Interna PM).

Det framgår här i klartext att arbetets administrativa effektivitet var målet för KR-avdelningens verksamhet. Det finns inte en enda synpunkt där man utgår från individens eller gruppens initiativ, utveckling och krav på arbetet. Det finns heller ingen synpunkt om arbetsuppläggning med hänsyn till individuella och socialpsykologiska faktorer. Enligt denna deklaration styrdes rationalisering uppifrån.

7.3.3.2 Avståndet mellan KR-avdelningens målsättning och gruppens situation.

KR-avdelningens arbetssätt på skrivcentralen var alltför snävt för att kunna accepteras som enda sättet att stimulera till förändringar. För att få en mer allsidig uppfattning hade man haft anledning att undersöka och bearbeta följande faktorer.

1. Rationaliseringens syfte och principer
2. Analys av den höga frånvaron
3. Diskussion om gruppens samverkan

4. Analys av orsaker till misstämning
5. Diskussion i arbetsgruppen om hur arbetet skulle läggas upp för att bli meningsfullt
6. Gruppens organisatoriska samband med den större enheten
7. Utbildningsanalys för varje individ och för gruppen som helhet
8. Den yttre miljön, dvs kontorsrummet

Alla dessa frågor gällde individens och gruppens arbetspsykologiska situation jämte samverkan kring arbetet. I KR-avdelningens rapport inkluderades hela problematiken i förslaget att det borde utses en arbetsledare och att det var dennes uppgift att se till att "alla vid behov kan hjälpa varandra utan beaktande av arbetsuppgiftens art" (Brunander, 1971 b, sid 6).

Det hörde till KR-avdelningens synsätt att arbetsledaren ansågs ha möjlighet att diskutera gruppens problematik med personalavdelningen som förfogade över medicinsk, kurativ och utbildningsmässig expertis. I kapitel 5 nämns emellertid att arbetsledaren stod i en mycket komplex situation som också gällde relationen till personalavdelningen. En konsekvens av detta blev att han hade svårt att ta initiativ. I verkligheten var också möjligheterna till stöd från personalavdelningen starkt begränsade.

En annan synpunkt är att de socialpsykologiska problem som nämnts var kända av alla som hade med skrivgruppen att göra. Personer med inflytande ansåg att problemen berodde på vissa individer i gruppen. Ibland talade man om socialfall och ibland om personer med problem. När man nämnde sådana ord var det inte som utgångspunkt för att reflektera över vad som kunde vara fel i arbetsuppläggningen utan som en slutgiltig förklaring. Uppfattningen att vissa individer hade skuld till sin och gruppens problematik fick till konsekvens att man av hänsyn inte talade så mycket om det. När förhållandet nu var känt behövde därför inte heller KR-avdelningen skriva om det i sin rapport.

Men detta blev en falsk hänsyn. Ty med sådan hänsynsfullhet fanns det ingen anledning att diskutera orsakerna till missförhållandena. Skulden var individualiserad och placerad och där fick den stanna kvar. (Se nedan sid 268).

Enligt min mening kunde problemen ses som symtom på en felaktig arbetsuppläggning. De var därtill symtom på den utstötningsprocess som i sig hade relation till Företagets styrsystem. En analys av de strukturella bakgrundsförhållandena skulle ha gett en helt annan syn på dessa problem.

Här står man dock som arbetspsykolog utan någon metod och utan en referensram som täcker de aspekter man är ute efter. Det är självfallet inte KR-experternas uppgift att arbeta fram en sådan referensram och sådana metoder. Det är arbetspsykologins.

7.4 Undersökningens avslutning

Från början fanns ingen överenskommelse om någon skriftlig rapport om mina erfarenheter från studien. På olika sätt märkte jag emellertid en kärvare situation på Företaget beträffande mitt arbete. Min medverkan i kursen AR genom chefer hade inte uppskattats tillräckligt. Jag saknade den tidigare förankringen i utbildningsstaben och det stimulerande arbetet med utbildning så som jag tidigare upplevt det. Försöket med ökad personlig medverkan i arbetet hade ännu inte gett några resultat. Personer som uppskattade min verksamhet hade föga inflytande i Företagets ekonomiska maktstruktur. Den oro organisationsutredningen orsakade gav spänningar och fastlåsthet. Makten försköts uppåt i hierarkin. Det blev svårare att vara arbetspsykolog.

Jag fann det i detta läge angeläget att skriva en rapport om mitt arbete på KR-avdelningen fastän jag ännu var oklar över den problematik som det hela rörde sig om. Jag ville motivera fortsatt arbete.

Om jag skrivit rapporten och lagt fram den hade diskussionen kommit ef-

teråt och jag kan inte förutsäga hur den diskussionen skulle utfallit. Jag ville emellertid pröva om det gick att genom dialog och klarläggande komma närmare förståelse av problematiken. Därför lämnade jag konceptet till min rapport till en KR-chef. Vi hade dittills haft en trivsam men ytlig kontakt. Jag intresserade mig för rationaliseringsfrågor och ställde dem i relation till individen och gruppen. Han intresserade sig för samtal om individers problem, gruppdynamik och sensitivitetsträning men hela tiden inom ramen för sin referensram som gällde arbetsprocessers effektivitet. Båda var vi med i projektgruppen för försök med ökad personlig medverkan i arbetet.

När vi nu började diskutera min rapport fann jag att han var starkt kritisk. Men jag hade svårt att få grepp om vad hans kritik gällde. För att klargöra våra värderingar för varandra började vi att skriva ner våra diskussionsinlägg och samtidigt diskutera dem muntligt. Vi kom in på viktiga frågor. Ett problem gällde gränsen för KR-avdelningens målsättning och verksamhet. Ett annat problem var omfattningen, gränsen och utformningen av arbetspsykologins insats i arbetet. Vi kunde inte enas.

I tidigare diskussioner om rationaliseringsavdelningens arbetssätt hade tanken framförts att rationaliseringsexperterna borde utbildas i intervjuteknik och i att ta hand om personalens personliga frågor och individuella utveckling. Diskussionen med KR-chefen gav mig klarhet i att en sådan utvidgning av KR-arbetet vore felaktig. Den skulle troligen leda till förfinad kooptation (dvs en process som innebär att individens krav tas upp av företagsledningen för att avvärja hot mot dess stabilitet och existens /Thompson, 1971/). Därigenom skulle det förmodligen bli ökad dimbildning och ökat förtryck av individen.

Min situation i detta läge var svår. Som tidigare nämnts minskade företagsledningen min timtid till hälften och jag fick stark kritik av personalchefen för att jag kommit i konflikt med en rationaliseringschef som hela Företaget verkligen uppskattade. Jag hade inte heller en tillräckligt genomarbetad syn på rationaliseringsfrågor för att kunna ge

ett alternativ. Det jag sett hos KR-avdelningen var endast en del i ett större problemkomplex.

Jag avslutade diskussionen med rationaliseringsexperten och skrev rapporten utan att ta med vår skriftväxling. I stället ville jag pröva att via försöken med ökad medverkan i ansvar och beslut komma in i samma frågor men från en kanske mera konstruktiv infallsvinkel. Rapporten om rationalisering överlämnades senare till en kommitté av företagsnämndskaraktär.

7.5 Kritiska problem

1. Personalföreningen var det naturliga organet för personalens kritik mot rationaliseringen. Men då föreningen inte själv kunde finansiera undersökningar var det i föreningen naturligt att hos Företaget begära sådana, i detta fall en undersökning om rationalisering. Därmed blev det den kritiserade parten som finansierade en undersökning om den kritiserade verksamheten. Detta var en omöjlig situation. Föreningen måste bygga upp ett eget tänkande genom att själv besluta om undersökningar. (Se ovan sid 111, kritiskt problem 7).

2. Personalföreningen och företagsledningen var helt överens om att kontorsrationalisering var bra och nödvändig för den ekonomiska stabilitet som båda ville värna om. I föreningens målsättning ingick kravet på ekonomisk och social trygghet för personalen men ifråga om rationaliseringens motivering och genomförande fanns inget tänkande.

3. Personalföreningens relation till Företaget präglades av en vänlighet och förhandlingsvilja som dolde motsättningar. Denna komplexa situation skulle behöva undersökas i syfte att klargöra personalföreningens sätt att arbeta och dess medlemmars grundsyn.

4. De sammanträden inom KR-avdelningen som jag deltog i gjorde mig förvirrad. Jag hade behövt en egen referensgrupp för mina problem.

I denna grupp hade jag kunnat ta upp mina erfarenheter och pröva min referensram. Vi hade också kunnat strukturera problematiken och se hur vi skulle vidga vårt tänkande för att kunna ta ställning i rationaliseringsproblematiken.

5. Antagligen var skrivgruppens skarpa kritik mot miljön delvis ett utslag av gruppmedlemmarnas upplevelse av meningslöshet i arbetet.

6. Rationaliseringsarbetet i skrivgruppen initierades, planerades och beslutades inte av skrivgruppen utan av andra.

7. Information om rationalisering kom till skrivgruppen mest genom rykten och därtill sent. Informationsgivaren var i regel negativ och gruppens begynnelsediskussioner var också mest negativa.

   Att informationen skulle komma sent var enligt en KR-chef angeläget för att minska de negativa diskussionerna. Skrivgruppen blev genom detta maktlös gentemot KR-avdelningen, den större enhet i vilken gruppen ingick, personalföreningen och företagsledningen.

8. Den person som skulle representera skrivgruppen i KR-avdelningens projektgrupp var starkt indragen i den relationsproblematik som präglade skrivgruppen. Därför var det omöjligt för henne att verkligen representera gruppen.

9. KR-experten sammankallade skrivgruppen till endast ett sammanträde under den tid jag hade kontakt med gruppen. Detta sammanträde inledde han med att påpeka att gruppens medlemmar inte gärna kunde ha så mycket att säga på grund av att KR-undersökningarna ännu inte var slutförda. Gruppen fick alltså ingen hjälp till att i grupp diskutera sitt arbete. I allmänna dikussioner i Företaget om KR-arbete förklarade KR-cheferna att just sådana gruppsamtal om arbetet var mycket centrala i avdelningens verksamhet. KR-chefen för den större enheten förklarade att den uteblivna gruppverksamheten berodde på speciella omständigheter och att det inte brukade vara så. KR-avdelningens centrala styrning av rationaliseringsprojekten samt dess önskan att informera sent om blivande rationalisering talar emot avdelningens uttalade önskan att gruppen själv skulle bearbeta sin situation.

10. Den markerade statusinställning skrivgruppens medlemmar hade var tydligen en följd av både felaktig arbetsorganisation och upplevelse av meningslöshet i arbetet.

11. Meningen med skrivcentralen var att få skrivarbetet rationellt utfört. Följden blev emellertid ett stort avstånd mellan dikteraren som representerade en för kunden viktig funktion och den som skrev ut brevet. Detta gav den som skrev ut brevet en svag relation både till dikteraren och till brevmottagaren-kunden. När jag inför arbetsledningen ifrågasatte nyttan med skrivcentral och föreslog att en eller två personer skulle knytas till olika delar av den större enheten gav man två motiv till att detta var olämpligt. Det ena motivet var att det skulle vara svårare att ordna ersättare vid frånvaro och därigenom skulle det fordras mera personal. Det andra motivet var att man skaffat en speciell skrivmaskin som genom programmering kunde skriva ut vissa rutinbrev med stor hastighet och att denna maskin bättre kunde användas i en skrivcentral. Problemet här var att det ekonomiska motivet inte på något sätt kunde ifrågasättas.

12. KR-avdelningen representerade Företagets ekonomiska intressen. Genom att det inte fanns något motsvarande organ som arbetade med förändringsarbete ur personalens synpunkt blev KR-avdelningen det enda organ som arbetade med förändringar. Därigenom blev förändringsarbetets ekonomiska lönsamhet dess enda målsättning. Om det funnits ett alternativ i Företaget kunde det blivit en förhandling mellan två parter.

13. Det som hindrade att man bearbetade skrivgruppens problem var den individualisering och skuldbeläggning som skett. För att kunna bearbeta problemen behövde man se dem som symtom på något i arbetet och i samverkan omkring detta som inte var tillfredsställande. Det saknades emellertid en helhetssyn på arbetet som gjorde det möjligt att se strukturella påverkningar på individer och grupper.

14. Det fanns i Företaget en utstötningsmekanism. Man kunde se dess verkningar. Det var emellertid svårt att förstå mekanismens pro-

cess dels på grund av Företagets starka informella organisation, dels på grund av den vänliga omsorg som präglade kamratrelationerna och Företagets personalpolitik.

15. Som arbetspsykolog saknade jag en referensram efter vilken jag kunde studera de processer av olika slag som påverkade människorna i Företaget. (Se t ex kapitel 10 och 11 nedan).

16. När jag började förstå de problem som hade samband med rationaliseringsverksamheten minskade Företaget min verksamhet och motverkade fortsatt analys. Min svaga förankring i Företaget gjorde fortsatt arbete omöjligt.

17. Skrivgruppens upplevelse av rationalisering föreföll ha samband med om man uppfattade verksamheten som mål eller som medel. Gruppens uppfattning om mål och medel i arbetet hörde samman med dess perspektiv på arbetsprocessen och produkten.

18. Det förefaller ha avgörande betydelse för hur man upplever rationalisering om initiativ till den kommer utifrån eller om det kommer från arbetsgruppen själv.

8. FÖRSÖK MED ÖKAD PERSONLIG MEDVERKAN I ARBETET

I den första arbetsledarkursen medverkade en avdelningschef som presenterade visst nytänkande beträffande organisation av arbetsprocesser. Han ställde specialiseringsprincipen i relation till helhetsprincipen och visade genom presentation av försök den senare principens överlägsenhet. Arbetsledarnas intresse för dessa frågor var mycket svagt. I kursledningen ansåg vi att detta var viktiga frågor och vi gav därför vårt stöd åt dessa synsätt genom att anknyta till det från olik infallsvinklar.

Arbetsledarnas svaga intresse för helhetsnärmanden gav mig stöd för den uppfattning jag på olika sätt fått att arbetsledare betraktade arbetsprocessen och samverkan omkring arbetet som gällande två olika referensramar. Jag uppmärksammade detta redan i min undersökning Arbetsledning för tjänstemän (Brunander, 1970). I Företaget märkte jag det på olika sätt. Min svårighet att skapa en brygga mellan de två synsätten genom min medverkan i kursen AR genom chefer gällde denna problematik. Problemen i mitt samarbete med KR-avdelningen är ett annat exempel. I många diskussioner om samarbete omkring arbetsprocessen upplevde jag samma spänningsförhållande.

8.1 Syftet med försöken

Som utgångspunkt fanns ett förförsök som utredningsavdelningens avdelningschef medverkat i. Man hade där diskuterat hur arbetet skulle kunna läggas upp på ett bättre sätt. Arbetsuppgifterna var relaterade till distrikten i landet. Man organiserade nu arbetet så att en grupp personer blev ansvariga för ett visst distrikt, vilket innebar förändring mot tidigare organisation. Därigenom skapades personliga kontakter mellan huvudkontorets och respektive distriktskontors personal. Arbetet blev mera variationsrikt, helhetsbetonat och utbildande på detta sätt.

När man nu diskuterade att göra av Företaget beslutade försök hade arbetet i detta förförsök pågått viss tid och fungerat på ett mycket tillfredsställande sätt. Eftersom detta förförsök inte nämns mera vill jag samtidigt tala om att den positiva utvecklingen fortsatte och bl a innebar att personer från distrikten kom in till huvudkontoret för att tjänstgöra någon vecka och därigenom lära känna helheten i arbetet och knyta personliga kontakter.

En företagsnämndskommitté tillsatte en arbetsgrupp för utredning om självstyrande grupper. Kommittén fann mycket snart att begreppet självstyrande grupper kunde uppfattas på olika sätt och ge upphov till en mängd frågor. För att undvika sådana missförstånd kallade sig därför denna arbetsgrupp för "Arbetsgruppen för ökad personlig medverkan i arbetet". Arbetsgruppens resultat presenterades efter två år. Detta var under mitt femte och sista år i Företaget. I det följande skall jag beskriva arbetsgruppens verksamhet ur den utredning som gruppen presenterade. (Interna PM). I arbetsgruppen ingick initiativtagaren till försöksverksamheten som också var avdelningschef på utredningsavdelningen, en personalchef, en KR-expert och en personalföreningsrepresentant. Därtill var en personalchef och jag adjungerade.

Syftet med försöksverksamheten var att öka individens tillfredsställelse i arbetet. Detta skulle kunna ske genom att öka individens möjligheter att arbeta i grupp samt hans möjligheter att påverka en rad faktorer, nämligen produktionens kvantitet och kvalitet, arbetsplaneringen, formuleringen av mål och instruktioner samt själva utformningen av arbetet. Förutsättningen var att verksamheten inte skulle innebära avkall på effektiviteten.

De arbetsuppgifter man kunde utgå ifrån var till stor del sådana som "blivit över" när datasystemet och andra funktioner tagit det väsentligaste i arbetsflödet. Att skapa ett meningsfullt mönster av ett arbete som i huvudsak styrdes och kontrollerades av styrsystem utanför enheten var självfallet svårt. Man borde dock pröva möjligheten. Detta kunde ske genom att ansvaret att leda och fördela arbetet på avdelningen överfördes till hela avdelningen, genom att man införde systematisk ut-

bildning, genom att man avskaffade fasta arbetsroller. Som en konsekvens borde arbetsledningens roll ändras till att mera gälla avdelningens relationer till andra enheter samt till att mera få konsultkaraktär.

8.2 Avdelning A

8.2.1 Beskrivning av försöket

Försöket började med att avdelningens 30 personer samlades till en diskussion och tillsatte en samrådsgrupp. Denna grupp sammanträdde fem gånger för att diskutera teorier om arbetsutvidgning. Därefter diskuterade man vid ett antal sammanträden avdelningens arbetsuppgifter utifrån Thorsruds "Frågor för socioteknisk analys av en avdelning" (Thorsrud-Emery, 1969). Det fanns tidigare ett principförslag till ny organisation av den funktion i vilken avdelningen ingick och diskussionen rörde sig därför både om dittillsvarande organisationen och om den föreslagna förändringen. Som ett led i den tidigare föreslagna förändringen organiserade överordnat organ upp avdelningen i två grupper och tillsatte två gruppchefer. Detta skedde på ett tidigt stadium och gruppcheferna var därför med från början i diskussionerna.

Gruppcheferna intervjuade personer med olika funktioner och sammanställde detta material med de idéer man fått vid diskussionerna om ökad personlig medverkan. För grupperna presenterade de förslag till flödesschema och organisation i övrigt och tillsammans fastställde man den nya organisationen. Avdelningen hade en servicefunktion till kunder och målsättningen var att förbättra denna service. Man sökte göra detta genom förenklad administration och kortare kommunikationsvägar. Ökade möjligheter för alla på avdelningen till personlig medverkan sökte man uppnå genom att öka förutsättningarna för gemensam målsättning och målupplevelse, resultatinriktade gemensamma diskussioner, utökad samrådsverksamhet, satsning på utbildning och allas utveckling.

Erfarenheterna var positiva. Variationer i arbetsbelastningen fördelades jämnare genom ökat lagarbete. Stockningar kunde undvikas. Tråkigt arbete fördelades på flera genom rotation. Var och en fick en mera specificerad huvuduppgift. Möjligheterna att lära sig något nytt ökade.

Var tredje vecka och så småningom varje vecka höll man gruppmöten varvid de två grupperna diskuterade i tvärgrupper, dvs vid ett gruppmöte deltog två halva arbetsgrupper, detta för att nå enhetlighet inom avdelningen. Ordförande- och sekreterarskap roterade. En kommitté tillsattes där man kunde ta upp svåra bedömningsfrågor av tekniskt slag. En tidning tillkom för att sprida information.

Så småningom reviderade avdelningen sin egen organisation på grundval av de erfarenheter man fått. Det var då något mer än ett år efter det att avdelningen beslutat bilda en samrådsgrupp för att diskutera ökad personlig medverkan i arbetet. Och det var nästan fyra månader efter det att avdelningen börjat med regelbundna gruppsammanträden.

Vid denna tid gjordes också en utvärdering av verksamheten ur ekonomisk synpunkt. Man jämförde avdelningens effektivitet före och efter förändringen. Jämförelsen innebar att man ställde arbetskvantitet i relation till lönekostnader. Slutsatsen man kom till var att någon försämring av effektiviteten definitivt inte kunnat avläsas. Resultatet tydde snarare på att effektiviteten förbättrats.

8.2.2 Arbetsmotivation och gruppsamverkan

Min uppgift i försöket var att göra en utvärdering beträffande personalens samverkan och motivation i arbetet samt inställning till försöket. Jag medverkade inte i de aktiviteter som hittills nämnts mer än att jag deltog i vissa planeringssammanträden. Min medverkan gällde följande fyra undersökningar: 1) undersökning om arbetsmotivation, 2) undersökning om personalens inställning till det senaste årets förändringar, 3) analys av protokoll från gruppsammanträden samt 4) persona-

lens inställning till gruppsammanträden. Resultaten redovisades i en rapport (Brunander, 1972 a).

8.2.2.1 Undersökning om arbetsmotivation.

När jag skulle göra upp ett frågeformulär fanns det visst material att utgå ifrån. Fem år tidigare hade Företaget gjort en undersökning på ett representativt urval vari frågor om motivation ingick. Därtill fanns arbetsgruppens formulering om försöksverksamhetens syfte. Herzbergs teorier om motivation och vertikal arbetsvidgning speglades i dessa syften och fanns därtill med i vår referensram (Herzberg, 1968, Paul m fl, 1970). Det gällde om möjligt att knyta frågorna till den praktiska verkligheten, vilket var det svåraste.

När jag kommit fram till ett förslag presenterade jag det för gruppcheferna på försöksavdelningen för att få deras synpunkter. Gruppcheferna missförstod situationen och gjorde genast en undersökning på avdelningen. Den gjordes helt öppet och var och en skrev sitt namn på blanketten. Eftersom gruppcheferna fick information om hur var och en såg på sitt arbete kunde vissa förhållanden som kommit fram åtgärdas. I undersökningen deltog 30 personer, varav 15 i grupp I och 15 i grupp II.

Detta var ju ett arbetssätt som inte följde planeringen, eftersom jag fått uppdraget att göra undersökningen just i egenskap av utomstående. Samtidigt var det ett syfte på längre sikt hos oss i arbetsgruppen att ställa samman material som sedan enheterna själva efter eget val kunde använda. Undersökningen gav utan tvekan material till bearbetning. Att den gjordes på detta sätt måste dock ha påverkat resultaten.

Trots detta kan det vara motiverat att sammanfatta resultaten. Det viktigaste resultatet vid jämförelse med den undersökning som gjorts fem år tidigare på Företaget gällde psykisk påfrestning. På avdelningen svarade 60% att arbetet var psykiskt påfrestande under det att motsvarande siffra för Företaget i dess helhet enligt den tidigare undersökningen var 37%.

Innehållet i frågorna var mer eller mindre relevant med hänsyn till motivation. För att få fram motivationsfrågorna mera klart sammanförde jag sådana frågor som kunde relateras till de principer och syften som arbetsgruppen angett. Av frågeformulärets 32 frågor kunde följande 23 på detta sätt hänföras till försökets syfte:

Anser du att ditt arbete är tillräckligt självständigt?

Tycker du att du har alltför små möjligheter att själv bestämma hur arbetet skall utföras?

Tycker du att din arbetstakt är alltför beroende av maskiner och utrustning?

Tycker du att din arbetstakt är alltför beroende av arbetskamraterna?

Tycker du att du har tillräckliga möjligheter att diskutera och påverka arbetsuppläggningen?

Anser du att ditt arbete är tillräckligt intressant?

Anser du att ditt arbete är alltför enformigt?

Tycker du att arbetet är alltför okvalificerat för dig?

Tycker du att ditt arbete ger dig tillräckliga möjligheter att utöva initiativ?

Får du i ditt arbete tillräcklig användning för dina idéer, kunskaper och färdigheter?

Brukar du tycka att dina arbetsuppgifter tråkar ut dig?

Har du tillräckliga möjligheter att samtala med dina arbetskamrater under arbetet?

Tycker du att bullret hindrar att du får en tillräcklig kontakt med dina arbetskamrater?

Tycker du att du är så bunden vid din arbetsplats att du inte får tillräcklig kontakt med dina arbetskamrater?

Tycker du att du är för isolerad från dina kamrater på din arbetsplats?

Gör arbetstakten att du inte hinner ha så stor kontakt med dina arbetskamrater som du skulle önska?

Tycker du att du kan sköta ditt arbete och samtidigt tänka på något annat större delen av tiden?

Hur trivs du på det hela taget här på företaget?

Skulle du vilja råda en kamrat att börja på företaget?

Har företaget ett gott rykte som arbetsplats?

Tycker din familj och dina vänner att du har ett bra jobb?

Vad anser du på det hela taget om att arbeta för ditt nuvarande företag?

Skulle du vilja växla mellan olika arbetsuppgifter från tid till annan under förutsättning att förtjänsten var densamma hela tiden?

Svaren på dessa 23 frågor sammanställdes till ett gemensamt mått på motivation med relation till de principer som presenterats. De 23 frågorna kan sammanfattas i följande fråga: Är ditt arbete motiverande? Resultatet blev då följande:

	Grupp I		Grupp II		Totalt	
	antal svar	%	antal svar	%	antal svar	%
1. Ja, i hög grad o dyl	130	38	96	28	226	33
2. Ja, i någon mån o dyl	116	34	154	45	270	39
3. Varken ja eller nej o dyl	52	15	53	16	105	15
4. Nej, knappast o dyl	36	10	32	9	68	10
5. Nej, absolut inte o dyl	12	3	8	2	20	3
	346	100	343	100	689	100

Totalt var alltså 72% positiva, 13% negativa och 15% angav inte någon mening. Skillnaderna mellan grupperna var små.

Eftersom undersökningen gjordes öppet fick gruppcheferna information från var och en hur man såg på arbetet och sin situation. En rad synpunkter framfördes som gruppcheferna fann anledning att arbeta vidare med tillsammans med dem som gett synpunkterna. Åtskilliga frågor kom på detta sätt i dagen och blev bearbetade.

Resultatet av undersökningen redovisades i en sammanställning. För varje fråga där det fanns anledning till diskussion skrev gruppcheferna och jag en kommentar. Svaren på en del frågor kunde gruppcheferna ställa i relation till vissa arbetsförhållanden och därför bedöma mera nyanserat än jag.

8.2.2.2 Inställningen till senaste årets förändringar.

Under samma år som försöket gjordes genomfördes en omorganisation inom den större enhet i vilken avdelningen ingick. Tidigare hade arbetet skett efter ett funktionsmönster. Nu ändrade man principen på så sätt

att olika funktioner som arbetade med en viss kundgrupp sammanfördes till en enhet. Denna organisatoriska princip gjorde det mera möjligt att pröva rotation, arbetsutvidgning och utbildande samverkan. På försöksavdelningen tog man särskilt vara på denna möjlighet.

För att undersöka avdelningspersonalens inställning till senaste årets förändringar konstruerade jag ett formulär. Jag utgick från en undersökning som gjorts vid Svenska Tobaksbolagets i Arvika försöksavdelning. Den undersökningen gick ut på att få ett mått på inställningen till det demokratiseringsförsök som gjorts vid försöksavdelningen. Av de 23 frågorna i vår undersökning var 15 helt parallella med Tobaksbolagets undersökning (Brunander, 1972 a).

I undersökningen deltog 29 personer, varav 17 i grupp I och 12 i grupp II. Undersökningen innebar en jämförelse mellan tidigare och nuvarande situation. Huvudfrågan formulerades på följande sätt: Hur har förhållandena förändrats jämfört med situationen för ett år sedan? Med denna fråga som utgångspunkt innehöll formuläret 16 delfrågor som gällde avdelningen och 7 delfrågor som gällde avdelningens relationer utåt. Svaren gavs i femgradig skala: mycket bättre, något bättre, oförändrat, något sämre, mycket sämre.

Om man skulle göra en jämförelse mellan Tobaksbolaget och Företaget som vore hållbar skulle man granska arbetsprocesser, produkt, förändringsprocesser och undersökningsförhållanden. Materialet i båda undersökningarna var för litet för att motivera en så komplicerad jämförelse. Ett par uppgifter kan emellertid vara av intresse att ge. I inget av företagen fann man att förhållandena blivit sämre. Hos båda företagen hade förhållandena blivit bättre. På båda företagen hade emellertid de fysiska och psykiska påfrestningarna ökat.

I avdelningens svar jämförde jag de mest positiva svaren med de mest negativa svaren. Nyckelorden i de mest positiva svaren var information, överblick, delta i beslut, lära sig nytt, ansvar, omväxling, förhållande till gruppchefen, ömsesidig hjälp. Dessa ord är centrala i motivationstänkande och stöder den tidigare presenterade motivations-

undersökningen. De nyckelord som besvarats minst positivt var följande: fysiska och psykiska påfrestningar, relationerna till Företaget och till den högre enhet i vilken avdelningen ingick, relationerna till andra avdelningar och kamrater där samt relationerna till personalföreningen och specialisterna på huvudkontoret. Förbättringarna gällde följaktligen avdelningens eget arbete. Avdelningens relationer utåt hade inte förbättrats.

8.2.2.3 Gruppsammanträdenas innehåll.

Gruppsammanträdena fungerade på det sättet att först halva avdelningen bestående av halva grupp I och II träffades tillsammans med båda gruppcheferna. Därefter träffades andra hälften av avdelningen tillsammans med gruppcheferna. Den som var ordförande respektive sekreterare - vilka valdes för varje gång - fungerade i regel för båda gruppernas sammanträden på en dag. Genom att båda gruppcheferna deltog i båda sammanträdena fick de en förmedlande funktion. Redogörelse för båda gruppernas sammanträden en dag sammanfördes i samma protokoll i form av diskussionsprotokoll. Under åtta månader höll avdelningen tio sådana sammanträden.

Från varje protokoll noterade jag vilka ämnen som behandlades. Vissa ämnen var föremål för en ingående diskussion under det att andra nämndes mera i förbigående. Innehållet i informationer från gruppchefssammanträden och av KR-experter togs inte med, detta för att inte listan skulle bli alltför lång. Särskilt gruppchefernas informationer från gruppchefssammanträdena visade sig vara mycket betydelsefulla.

I de tio protokollen nämns sammanlagt 131 ämnen. 19 olika frågor av dem som nämns togs upp vid 43 andra tillfällen. Om man lägger samman de 131 ämnena med dessa 43 blir slutsiffran 174 frågor. I genomsnitt behandlade man alltså på vart och ett av de 10 sammanträdena 17 frågor.

Jag studerade också vilka relationer utåt man diskuterat. I protokollen nämns 52 sådana relationer.

Säkerligen spelade gruppsammanträdenas innehåll en stor roll för att förbättra situationen på avdelningen. Hur situationen utvecklats om man inte haft dessa sammanträden där man kunnat behandla 174 frågor och 52 relationer vet vi naturligtvis inget om. Det man kunde konstatera var att situationen förbättrats och att sammanträdena varit innehållsrika.

8.2.2.4 Inställningen till gruppsamtalen.

Gruppsamtal kan vara arbetsledares kanal för att utöva en effektiv arbetsledning. De kan också vara allas möjlighet till att ge sitt bidrag till det gemensamma arbetet. Syftet med avdelningens gruppsamtal var att ge alla möjlighet till att komma till tals. Jag ville därför undersöka om man lyckats med detta och hur gruppmedlemmarna upplevde samtalen.

En frågeblankett gjordes upp med tolv frågor. Resultaten från sju frågor som besvarats i sjugradig skala sammanfördes. De sju frågorna var följande:

1. Gruppsamtalen har varit
   1. bästa tänkbara använd tid
   7. sämsta tänkbara använd tid
2. Vilken betydelse för arbetet har gruppsamtalen haft?
3. Vilken betydelse för trivsel och samarbete har gruppsamtalen haft?
4. I vilken utsträckning har du haft möjlighet att ge uttryck för dina egna synpunkter i gruppsamtalen?
5. I vilken utsträckning anser du att gruppens gemensamma resultat överensstämt med din egen uppfattning?
6. Har gruppsamtalen varit stimulerande eller tråkiga?
7. Har du varit aktiv eller passiv i gruppen?

Man kan sammanfatta de sju frågorna i följande formulering: Vilken betydelse har gruppsamtalen haft? Resultatet blir då följande:

	Totalt	
	antal	%
1. Utomordentligt stor betydelse o dyl	38	18
2. Mycket stor betydelse o dyl	100	46
3. Ganska stor betydelse o dyl	59	27
4. Varken stor eller liten betydelse o dyl	14	7
5. Ganska liten betydelse o dyl	4	2
6. Mycket liten betydelse o dyl		
7. Utomordentligt liten betydelse o dyl		
	215	100

Tabellen visar att 91% gav en positiv bedömning genom att ange svaren 1-3. 64% angav de två högsta värdena. 7% tog inte ställning. 2% var negativa.

Den fråga av de nämnda som besvarats minst positivt var fråga 7: "Har du varit aktiv eller passiv i gruppen?". Totalt har här 16 personer ansett sig vara ganska aktiva och 13 varken aktiva eller passiva. Ingen har ansett sig mer eller mindre passiv. Grupperna bestod av 15 personer. Att aktivera en såpass stor grupp i ett samtal är ofta svårt. Man får därför anse att resultatet är mycket positivt.

Gruppstorleken behandlas i fråga 8. 25 personer ansåg att samtalsgruppen var lagom stor och 5 att den var något för stor med tanke på att man skulle kunna samråda på ett bra sätt. Detta kan ställas samman med fråga 4. Där angav 23 personer av 31 att de hade alla möjligheter att ge uttryck för egna synpunkter i gruppsamtalen. Av dessa siffror att döma var det en mycket fri och positiv arbetsatmosfär som präglade grupperna.

Fråga 11 gällde gruppchefernas aktivitet. Gruppcheferna var i hög grad aktiva enligt 21 personer av 31. Detta framskymtade också i vissa svar på öppna frågor. Det fanns enstaka negativa reaktioner mot gruppche-

fernas aktivitet. De flesta föreföll dock att uppskatta aktiviteten. Om man jämför svaren på övriga frågor med svaret på denna fråga finner man att gruppcheferna genom sin aktivitet tydligen stimulerade andra till aktivitet.

För att jämföra svaren inbördes räknade jag ut en genomsnittlig poäng för frågorna 1-7. Resultatet redovisas här från det mest till det minst positiva. Undersökningens resultat var i sammanfattning följande:

- Personalen ansåg att den haft alla möjligheter att ge uttryck för egna synpunkter i gruppsamtalen
- Gruppens gemensamma resultat överensstämde i stort med gruppmedlemmarnas egna uppfattningar
- Gruppsamtalen hade mycket stor betydelse för trivsel och samarbete
- Gruppsamtalen hade mycket stor betydelse för arbetet
- Gruppsammanträdena var väl använd tid
- Gruppsamtalen var ganska stimulerande
- Gruppmedlemmarna var ganska aktiva.

8.3 Avdelning B

8.3.1 Beskrivning av försöket

Denna avdelning bestod av 30 personer. Arbetet var fördelat på två grupper.

Vid ett sammanträde där dels hela avdelningen deltog, dels representanter för Arbetsgruppen för ökad personlig medverkan i arbetet, beslöt man bilda en samrådsgrupp för att diskutera de frågor som aktualiserats. Samrådsgruppen bestod av 4 arbetsledare, 4 representanter för avdelningen samt 3 personer från Arbetsgruppen för ökad personlig medverkan i arbetet.

Samrådsgruppen sammanträdde åtta gånger. Man började med att diskutera arbetsutvidgning men ägnade sedan mesta tiden åt samtal om avdelningens

sätt att fungera. Vid diskussionerna användes Thorsruds "Frågor för socioteknisk analys av en avdelning" (Thorsrud-Emery, 1969), dokumentation över de viktigaste rutinerna på avdelningen samt driftsstatistik.

Sammanträdena innebar att gruppen diskuterade en rad förhållanden på avdelningen och önskemål om förändringar. Man kom fram till vissa problem som man önskade bearbeta. Vissa smärre organisatoriska förändringar behövde göras. Man önskade någon rutin för samråd på avdelningen. Personalens utbildningsbehov diskuterades.

Syftet med samrådsverksamheten på denna avdelning var inte att vidta förändringar, endast att utreda behov av och intresse för fortsatt verksamhet för ökad medverkan. Syftet var också att pröva hur man kunde börja diskussioner av detta slag på en väl inarbetad avdelning.

8.4 Arbetsgruppens redovisning

8.4.1 Betänkandet

Något mer än två år efter det att arbetsgruppen för ökad personlig medverkan tillsattes redovisade den resultatet av sitt arbete i ett betänkande. (Interna PM). Detta innehöll en mera utförlig redovisning för försöksverksamheten än den jag presenterat i det föregående. Det innehöll också bakgrundsmaterial, litteraturförteckning och stimulansmaterial av olika slag. Avsikten var att materialet skulle kunna användas vid fortsatt verksamhet.

I betänkandet diskuterade vi vissa principfrågor. Vi framhöll att erfarenheter från andra försök inom andra företag visat att den syn på motivation som legat till grund för vårt arbete lett till positiva resultat av olika slag. Ett par invändningar som kunde tänkas togs upp. En invändning gällde om ökad motivation också skulle komma att innebära ökat krav på befordran. Vi ansåg att så inte var fallet. Beträffande relationen mellan motivation och effektivitet redovisade vi den förut-

sättning vi haft att verksamheten inte skulle innebära avkall på effektiviteten. Vi framhöll också att olika sätt att mäta och pröva resultat av arbetet borde ställas till förfogande för den arbetsgrupp som arbetade efter dessa nya synsätt. Med detta arbetssätt skulle arbetsledarens roll förändras till att mera bli en serviceuppgift där det gällde att uppmuntra, medverka till och stödja de anställdas strävanden. Han skulle också kunna ägna sig åt arbetsuppgifter som tidigare varit eftersatta.

Vi rekommenderade slutligen Företaget att på bred front starta liknande arbete i alla arbetsenheter.

8.4.2 Något om situationen i Företaget

Betänkandet om ökad medverkan fanns med i ett större sammanhang och jag ser det nödvändigt att nämna något om detta eftersom många faktorer påverkade varandra i Företagets dynamiska situation. För att begränsa min beskrivning skall jag bara antyda ett par påverkningar.

Samtidigt med försöksverksamheten pågick diskussioner om den nya organisationen. Under mitt fjärde år i Företaget diskuterades organisationsfrågor i ett antal referensgrupper på grundval av ett diskussionsmaterial som projektgruppen för organisationsöversyn gett ut. Mot slutet av detta år kom ett förslag till ny organisation. Förslaget gick ut på remiss.

Jag var starkt kritisk mot förslaget. Det talades många vackra ord om målsättningen som skulle gälla engagerande arbetsmiljöer, arbetstillfredsställelse, ökat medinflytande och mycket annat. Men det fanns inte ett enda ord om hur allt detta skulle åstadkommas. Den enda antydan som fanns var att en person skulle följa utvecklingen på det personalpolitiska fältet. (Interna PM). I ett remissyttrande påpekade jag orimligheten i detta och beskrev något vilka låsningar jag sett i Företaget och dessa låsningars relation till organisationens struktur. Det fanns ingen diskussion om vilken människosyn som skulle prägla personal-

politiken. Det kunde inte vara KR-avdelningens uppgift att arbeta med frågor om personalens och gruppens situation och ökade medverkan. Mitt förslag gick ut på att Företaget borde besluta om en försöksverksamhet under två år där en funktion skulle arbeta med personal- och organisationsutvecklingsverksamhet på längre sikt. (Interna PM).

I diskussionen om Företagets förändringar blev vi tre personer som kom att arbeta oss alltmer samman. Dessa tre var ledaren för försöksverksamheten med ökad personlig medverkan i arbetet, studierektorn och jag. Den förstnämnde var inriktad på ökad försöksverksamhet i hela Företaget. Studierektorn var intresserad av ett personalutvecklingsprogram på lång sikt som skulle ge personalen förutsättningar för att kunna ta mera ansvar i arbetet. Själv blev jag intresserad av att arbeta med små arbetsgrupper och verka för ökat samråd inom grupperna samt att knyta utbildning till dessa arbetsgrupper. Vi insåg emellertid alla tre att det skulle behövas något organ till att stimulera till verksamhet av dessa olika slag och för att bevaka utvecklingen så att den inte skulle behöva innebära ökat utnyttjande av personalen. Vi skrev tillsammans ett remissyttrande till organisationsutredningen där vi föreslog en funktion för personalutveckling och skisserade hur denna funktion skulle kunna verka. (Interna PM).

I ett företag med över 2.000 personer kan man inte ge någon karakteristik av situationen mer än från sin egen utsiktspunkt. Jag hörde om organisationsdiskussioner som var öppna och stimulerande. Själv kom jag mera i kontakt med förhållanden där det låst sig. Jag var på väg ut ur Företaget eftersom min relation till linjeorganisationen inte gav någon förankring för mitt arbete.

Det var följaktligen i en spännande och svårbedömbar situation som betänkandet om ökad personlig medverkan i arbetet överlämnades.

8.4.3 Betänkandets behandling

Betänkandet överlämnades till en kommitté av företagsnämndskaraktär som hade att handlägga rationaliseringsfrågor. Samtidigt upplöstes arbetsgruppen. Vid detta sammanträde överlämnade jag också min rapport om rationaliseringsverksamhet (Brunander, 1971 b). Diskussionen kom att gälla både fortsatt verksamhet för ökad medverkan och det förslag till personalutvecklingsfunktion som vi lämnat till organisationsutredningen. Dessa två förslag hörde samman. Diskussionen präglades av positivt intresse. Tveksamhet beträffande personalutvecklingsfunktionen fanns dock. Någon ansåg att hela personalavdelningen just sysslade med personalutveckling. Man beslutade att skicka betänkandet vidare till den företagsnämndskommitté som handlade personalfrågor.

Jag hade i fortsättningen mycket liten kontakt med Företaget. Betänkandets vidare öden kunde jag inte följa mer än perifert. Kort tid efter sammanträdet fick jag besked om att det inte skulle bli någon funktion för personalutveckling. En tid därefter träffade jag en person som skulle delta i ett sammanträde där vårt betänkande skulle behandlas. Alla visste att förslaget var på väg att avskrivas. Själv ville han att verksamheten skulle fortsätta. Han satsade nu mycken energi till att få en person som skulle medverka i sammanträdet att ordentligt sätta sig in i materialet. Kanske skulle det betyda något. Jag nämner denna detalj som ett exempel på ett handlingssätt som man ibland kunde iaktta, nämligen att placera sitt engagemang och sitt hopp på någon liten betydelselös detalj. I väntan på besvikelsen kunde detta hopp ge en viss mening åt ens strävanden.

8.5 Fortsatt arbete med avdelning B

Vid det sammanträde där vi överlämnade betänkandet om ökad personlig medverkan i arbetet nämndes ett rykte som kommit fram att personalen på avdelningen var missnöjd med samrådsgruppens arbete. Jag fick i uppdrag att undersöka problemet.

I en frågeblankett med 29 frågor gav avdelningens hela personal sina synpunkter på arbetet med ökad personlig medverkan. Resultatet var övervägande negativt. I svaren märkte man ointresse, negativ inställning och bristande engagemang. De som inte tillhörde samrådsgruppen ansåg att de fick för lite information och kontakt i frågor om försöksverksamheten. De som tillhörde samrådsgruppen var mindre kritiska men de var samtidigt oklara över vad arbetet egentligen handlade om. De hade försökt påverka samrådsgruppen som helhet att intressera sig för arbetsmiljön för avdelningen men det hade inte lyckats. Min redovisning lämnade jag till personalrepresentanterna. Dessa skrev en skriftlig kommentar. Därefter träffade jag personalrepresentanterna till en diskussion. Rapporten skrevs ut och lämnades till samtliga på avdelningen, som slutligen diskuterade rapporten vid ett stormöte (Brunander, 1972 b).

Att kommunikationerna gick snett berodde på samtalet i samrådsgruppen. Personalrepresentanterna ville arbeta för sin avdelning och representanterna från arbetsgruppen för ökad personlig medverkan i arbetet ville få material till fortsatt försöksverksamhet. När jag frågade personalrepresentanterna varför de inte med mera kraft gav uttryck åt sin mening fick jag till svar: "Så kan man inte göra. Då kan man lika gärna lämna in sin avskedsansökan." Det var alltså viktigare hur man talade än vad man diskuterade.

8.6 Kritiska problem

1. Jag var inte tveksam inför att medverka i denna försöksverksamhet. Det var min mening att det är pedagogiskt riktigt att individen börjar där han står, formulerar sin egen situation och prövar hur han vill förändra den. Så måste ett förändringsarbete börja. Jag sökte samtidigt verka för delegering. Men detta innebar många problem. Jag kunde inte få något stöd från arbetsvetenskaplig forskningsgrupp eller från kolleger hur man skulle möta problemen. I stället ansåg många psykologer och pedagoger att det var etiskt oriktigt att överhuvud taget gå in i arbetslivets problem.

2. När arbetsgruppen inventerade möjligheterna i Företaget till ökad personlig medverkan i arbetet fann den att de arbetsuppgifter som man kunde utgå ifrån till stor del var sådana som blivit över när datasystemet och andra funktioner tagit det väsentligaste av arbetsflödet. Att skapa ett meningsfullt mönster av ett arbete som i huvudsak styrdes och kontrollerades av styrsystem utanför enheten var inte möjligt mer än i mycket begränsad utsträckning.

3. Förutsättningen för försöksverksamheten var att den inte fick innebära avkall på effektiviteten. Detta var en alltför snäv ram. I en försöksverksamhet måste det finnas möjlighet till större frihet, annars inskränker den sig till kortsiktiga upplevelsebetonat isolerade erfarenheter och innebär inte ökat perspektiv i tillräcklig utsträckning.

4. Ordet effektivitet är ett diffust, mångtydigt och värdeladdat ord. En arbetsledare kan eftersträva hög effektivitet på sin enhet genom tekniskt-rationella arbetsmetoder, god organisation och en personalinsats som ger höga mätningsresultat när man mäter arbetsprestationerna. På längre sikt kan det innebära en förslitning av personalen. En arbetsgrupp som skall pröva att själv organisera arbetet kan mycket väl ha låg omedelbar effektivitet i sitt arbete, men både med tanke på resultat och förslitning kan resultatet på längre sikt bli effektivt. Ordet effektivitet kan uppfattas negativt, att människan utnyttjas. När effektivitetstänkandet samtidigt individualiseras, orsakar konkurrensrelation till arbetskamraterna och styrs av överordnade organ är människan i en griptång. Men den grupp som gör ett meningsfullt arbete omkring en meningsfull produkt vill självfallet arbeta effektivt. Gruppen blir stimulerad när den kan finna nya sätt att göra arbetet enklare eller öka produktens kvalitet. Om över- och underordnade diskuterar effektivitet kan de använda samma ord med olika betydelser. När de "kommer överens" har de enats om någon formulering av ordets innebörd men kanske med helt motsatta värderingar bakom.

5. I ett förändringsarbete kan man utgå från arbetsprocessen i relation till produkten eller från samverkansprocessen i relation till produkten. Enligt rationaliseringsexperterna låg Företaget efter i utvecklingen i jämförelse med konkurrentföretag när det gällde förändringsarbete med arbetsprocessen som utgångspunkt. Med denna reservation fanns ändå en enorm allmän och företagsanpassad erfarenhet till Företagets förfogande i två rationaliseringsavdelningar. Till att utgå från samverkansprocessen i förändringsarbete fanns en del praktiska erfarenheter inom Företaget men i övrigt mycket liten teoretisk kunskap och ingen personal som representerade denna kunskap. Trots detta fick försöksverksamheten inte innebära avkall på arbetsprocessens effektivitet.

6. Utvärderingen av verksamheten skedde ett år efter det man börjat diskutera förändringsarbetet inom avdelningen och fyra månader efter det att avdelningen börjat med regelbunden konferensverksamhet. I denna utvärdering fick man inte med hur ett ständigt pågående förändringsarbete påverkade personal och arbetsprocess under längre tid.

7. Man kan också ställa frågor om motivation i relation till ett större perspektiv. Detta kan gälla arbetsprocessens grad av specialisering eller omfång av enheter som individen och gruppen arbetar med. Det kan också gälla individens privata förhållanden i relation till engagemang i arbetet. Huvudlinjen i motivationstänkandet skulle vara individens och gruppens relation till produkten och dess nytta för samhället. När jag skulle göra upp ett motivationsformulär saknade jag en referensram där motivationen kunde betraktas ur sådana perspektiv. Formuläret kom därför att gälla den konkreta arbetssituationen enbart.

8. Förändringsarbetet upplevdes fysiskt och psykiskt påfrestande av personalen. Vad detta egentligen innebar vet jag inte. Troligen innebär förändringsarbete en pedagogisk process som individen med större eller mindre beredskap går in i. Det vore angeläget att undersöka förändringsarbete som pedagogisk process under en längre tid.

9. I undersökningen om inställningen till det senaste årets förändringar fann jag att arbetet inom avdelningen uppfattades positivt men att relationerna utåt till Företaget, överordnad enhet, andra avdelningar och kamrater där, personalföreningen och specialisterna på huvudkontoret inte förbättrats. Det är troligt att fortsatt arbete med ökad personlig medverkan skulle innebära att man också började bearbeta relationerna utåt. Man måste räkna med att försöksverksamhet på en enhet sprids också till närliggande enheter och funktioner med allt vad detta innebär.

10. Samrådsgruppen i avdelning B hade ingen gemensam målsättning för arbetet med ökad personlig medverkan i arbetet. Personalrepresentanterna ville arbeta för avdelningens personal och den av företagsnämnden tillsatta kommittén för försöksverksamheten ville få material till fortsatt arbete i Företaget.

    Denna dubbla målsättning kom inte fram i samrådsgruppen därför att det fanns ett relationsproblem mellan de två grupperna. Personalrepresentanterna var medvetna om detta problem men vågade inte säga sina önskemål med tillräcklig kraft, eftersom ett sådant handlingssätt skulle inneburit ett brott mot konferensetiken. Övriga deltagare upptäckte inte att det fanns något problem.

11. I organisationsutredningen fanns en hög målsättning om arbetstillfredsställelse m m, men ingen pedagogisk synpunkt om hur målsättningen skulle uppnås. På detta sätt kunde projektgruppen för organisationsöversyn tillfredsställa alla som önskade förändring av personalens situation och samtidigt tillfredsställa de krafter som motarbetade en sådan förändring. Mitt remissyttrande om detta lades till handlingarna inom personalavdelningen utan åtgärd.

12. Ett förslag om en särskild funktion för personalutveckling blev inte accepterat. Beslutande organ i Företaget ansåg att det var personalavdelningens uppgift att arbeta med dessa frågor. Därmed var förslaget emottaget på ett "positivt" sätt och inte avvisat. Samtidigt kom åtgärderna in i personalavdelningens prioriteringslista, vilket innebar att avdelningen kunde bestämma när det var lämpligt och möjligt att bearbeta frågor av det slag vi behandlat. Situationen var låst.

13. En person satsade mycket energi på att få en kollega att läsa in det material som försöksverksamheten arbetat fram för att vara insatt i det vid ett kommande sammanträde. Av de diskussioner jag hört fanns det inget hopp om någon fortsättning av försöken. Detta är ett exempel av flera där jag fann att man satsade sin upplevelse och sitt engagemang på en detalj som inte förändrade någonting. Upplevelsen av engagemang innebar en glimt av mening i arbetet och detaljen blev en flyktmöjlighet från att se och gå in i den reella verkligheten. Det fanns en sammanblandning av att arbeta i en riktning av ett perspektiv och att fly till orealistiska förhoppningar. Personer inom personalföreningen hade många önskningar om hur de ville ha det i en framtid och de arbetade troget vidare för att genom samrådsgrupp efter samrådsgrupp söka formulera sina problem.

14. Ordet personalutveckling användes i många sammanhang. Inom personaladministrationen var det ett modernt ord. Innebörden av ordet varierade. Alla kunde enas om att personalen skulle utvecklas men ingen visste egentligen vad man menade.

DEL III

DEL III PEDAGOGISKA OCH ORGANISATORISKA PROBLEM

9. EN PEDAGOGISK HELHETSSYN MED UTGÅNGSPUNKT FRÅN INDIVIDEN

9.1 Inledning

I kapitel 2 nämnde jag att arbetet med undersökningen gått ut på att presentera och diskutera kritiska problem. Jag angav fyra sätt på vilka problematiseringen skett (se ovan sid 59). I den praktiska beskrivningen i del II har jag redogjort för tre av dessa fyra sätt att problematisera.

Det första av de fyra sätten gäller beskrivning av mina arbetsuppgifter och av hur problem växte fram och formulerades. Redogörelsen innehåller beskrivningar av hur jag mött människor i många situationer och ställts inför problem av många slag. Syftet har hela tiden varit det jag inledningsvis nämnde, nämligen att öka individens möjlighet till inflytande över sin arbetssituation.

Det andra sättet gäller hur olika pedagogiska insatser bedömdes inom Företaget och de problem detta gav. Mitt arbete att försöka öka individens möjlighet till inflytande över sin arbetssituation mötte svårigheter. Det var svårt att veta hur man skulle förhålla sig i dessa situationer. Det var också svårt att förstå de påverkningar inom organisationen som gav utslag på olika sätt och bland annat påverkade mina arbetsförhållanden.

Det tredje sättet gäller formuleringen av kritiska problem efter vart och ett av kapitlen 4-8. Sammanlagt har jag där presenterat 86 problem. Några av dessa är parallella eftersom de för sammanhangets skull nämns mer än en gång.

Det återstår att diskutera det fjärde sättet att problematisera, nämligen det jag kallat övergripande problem. Först vill jag motivera varför jag valt att ta upp pedagogiska och organisatoriska problem såsom övergripande.

Mitt pedagogiska arbete i Företaget innebar ett sökande. Hur såg problemet ut? Vad var det som åstadkom dessa problem? Sökandet formulerades i större helheter, som jag kallade relationer inom och mellan enheter. Men detta ledde mig bara vidare i Företagets problematik. När jag kom i närheten av rationaliseringsfrågorna kom jag själv in i så kontroversiella problem att det inte gick för mig att på mitt tidigare fria sätt söka helheten. När jag var på väg in i frågor om makt, styrning och ekonomisk effektivitet kunde mitt problemformulerande sökande inte fortsätta längre eftersom det inte tjänade dessa principer.

Detta sökande gällde ju inte enbart mig. Det gällde först och främst de många människor jag hade kontakt med. Låt mig nu formulera en utgångspunkt för detta sökande på följande sätt.

Individens upplevelser, reaktioner, erfarenheter och tidigare kunskaper smälts i den enskilda situationen samman till ett ställningstagande. När detta ställningstagande inte innebär överensstämmelse mellan individen och situationen börjar ett analytiskt arbete som innebär att individen prövar både sig själv och sitt ställningstagande med alla dess aspekter samt situationens förhållande till mera komplexa sammanhang. Det visar sig då ett behov att arbeta i två riktningar.

Den ena riktningen gäller att följa situationen med dess förgreningar in i de bakomliggande komplexa sammanhangen. För att kunna göra detta söker individen kunskap och möjligheter att förstå det sammanhang i vilket han ingår. Den andra riktningen gäller att pröva sig själv, sina tidigare kunskaper och erfarenheter och förändra dessa i relation till den förändrade kunskapen om sammanhangen. För att kunna göra detta söker individen kunskap och möjligheter att förstå sig själv.

Vad som är bakomliggande komplexa sammanhang är ju en mycket diskutabel fråga. Man kan exempelvis tänka sig att problematisering till komplexa sammanhang leder till synsätt som gäller kulturella, politiska, ekonomiska, sociala, historiska och andra förhållanden. När jag själv nu väljer ett speciellt sätt att se på organisationsteori så utesluter detta inte fortsatt problematisering in i bakomliggande sammanhang.

Eftersom jag arbetade i en stor organisation där många hade svårt att hitta fram till varandras engagemang till gemensam förståelse blev det naturligt att reflektera över organisatoriska problem. Detta redogör jag för i kapitel 10. Men organisationen kan också betraktas som ett system som innehåller motsättningar, konflikter och maktkamp. Kapitel 11 som handlar om detta kan därför ses som en fortsatt diskussion om organisationen.

I kapitel 2 nämnde jag att pedagogisk teori gäller mål och medel ifråga om påverkan. Jag angav vad jag ville med mitt arbete. Den pedagogiska metod jag använt kallade jag problematisering. Problemets formulering innehåller den struktur efter vilken man kan söka kunskap. Sådan kunskap kan gälla förståelse för strukturen samt en pedagogisk process i ett vidaresökande (se ovan sid 53).

Ett pedagogiskt arbete av det slag som denna avhandling handlar om kräver att man har ett genomtänkt pedagogiskt förhållningssätt. Man kommer in i många problem. Det räcker inte att förstå problemets bakomliggande struktur, om man nu anser att man gör det. Man behöver också förstå hur man skall förhålla sig till problemet så som det framträder i situationen. Denna förståelse behöver ha sin grund i ett pedagogiskt synsätt. Som en fortsättning på diskussionen om kritiska problem från inledningen och kapitlen 2 och 3 skall jag ta upp en diskussion om pedagogiska synsätt. Det jag sökt har varit en helhetens pedagogik med förankring i människans sökande efter kunskap och utveckling, ett synsätt som kan ligga till grund för en problemformulerande pedagogik.

9.2 Splittrande synsätt

Innan jag diskuterar möjligheten att få en helhetens pedagogik vill jag nämna något om svårigheter att nå dit på grund av splittrande inflytelser. Jag skall anknyta till traditionell inlärningspsykologi, dynamisk individualpsykologi och organisationsteori.

9.2.1 Traditionell inlärningspsykologi

I en diskussion om traditionell inlärningspsykologi konstaterar Illeris att sådana teorier uteslutande tagit som sin utgångspunkt produktionen av färdighetsmässiga kvalifikationer. Dominerande har varit stimulus-respons-traditionen. Forskningen där har emellertid gällt mycket enkla inlärningssituationer (Illeris, 1974).

Resultat från djurförsök i laboratorier har förts över till undervisningssituationer. Enligt Skinner är undervisning "ett arrangerande av förstärkningsbetingelser" (Skinner, 1969, sid 13). Skinner arbetar med positiv förstärkning, vilket innebär att en förstärkare förstärker genom sitt uppträdande. Men han anser också att det finns negativa förstärkare, varmed menas aversiva retningar, dvs sådana retningar som individen normalt söker undvika (Hill, 1968).

En rad förhållanden innebär att denna pedagogik har en splittrande inverkan på individen. En fråga gäller målet. Pedagogiken går ut på att någon bestämmer ett mål och att eleven sedan leds till det målet (Mager, 1972). Eftersom pedagogiken grundar sig på detaljstudium får det antingen bli mycket begränsade mål eller också blir det en relation mellan delmål och mål som gör att en rad icke definierade faktorer också utvecklas utan att finnas med i målformuleringen. Illeris menar att inlärningsteorier inte haft någon egentlig betydelse vid planering av utbildning. Om det då inte finns något relevant pedagogiskt synsätt blir gärna målformuleringen på stort avstånd från verkligheten. Detta var fallet i Företaget där organisationsutredningen formulerade mål om vad man ville med personalen och dess utveckling som var mycket krävande

men inte med en enda synpunkt visade hur man pedagogiskt skulle komma dit. Sådana målformuleringar kan tjäna dels syftet att stimulera till utvecklingstänkande, dels syftet att hålla organisationen kvar i tidigare maktrelationer. Denna motsättning mellan syften märks kanske inte eftersom respektive syften används i olika sammanhang.

Ett annat problem gäller att en utbildning har en hel del sekundära effekter som inte har med målet att göra. Den pedagogiska situationen i sig har en rad omedvetna påverkningar som just genom att de inte är medvetna har en starkt styrande effekt. Bruner gör en distinktion mellan ett beteende som gäller att man tar itu med ett problem och ett beteende som innebär att man värjer sig mot att ta itu med det. Det senare är inte en förvrängd version av det förra utan en helt annan aktivitet. Dessa båda beteenden har helt olika målsättning och därigenom också helt olika krav (Bruner, 1974). När eleven presterar sitt slutbeteende har han också lärt sig något annat som i detta fall står i motsättning till slutbeteendet. När han i organisationen sedan dagligen utför slutbeteendet är också de inom honom motverkande krafterna aktiva. Han kommer i ett spänningstillstånd.

En annan omedveten påverkan är att individen genom att lära sig detaljen också i sig integrerar den större helhet i vilken detaljen är en del. När arbetsledarna i kursen AR genom chefer lärde sig principer för administrativ rationalisering byggdes det samtidigt upp inte ett kritiskt tänkande till rationalisering utan ett omedvetet samband med rationaliseringsverksamhetens hela teori och ideologi. Och denna teori och ideologi har relationer till historiska, organisatoriska, psykologiska, etiska, ekonomiska och politiska sammanhang och värderingar.

Konsekvensen av inlärning med detaljmässig kunskap fram mot ett besämt slutbeteende blir att individen visserligen kanske får slutbeteendet men därtill också en rad andra effekter med för framtiden helt andra och långtgående följder.

Detta leder också till en diskussion om den människosyn som finns bakom inlärning av detaljkunskap. Bruners grunduppfattning är att människan

är en kursplan. Inom ramen för denna grundsyn anser han också att detaljerade instruktioner har sitt berättigande (Bruner, 1974).

Skinners syn däremot är att det viktiga inte är människan utan tingen. Hans arbete från djurförsök till undervisningsmaskiner innebär tonvikt på metoden och dess teknologi. Han har av Husén kallats undervisningsteknologins grundare (förord till Skinner, 1969). Skinner anser att människan inte har några inneboende krafter. Vi behöver en beteendets teknologi, säger han. Ty ting är mer exakta och ger mer upphov till lämpligt beteende än sådana situationer som människor arrangerar. Om vi lär oss att verkligen rätta oss efter tingen, då kan vi också komma fram till att se människor som ting. "Det rör sig här om betydelsefulla fördelar, och en värld i vilken allt beteende är beroende av ting är ett synnerligen lockande framtidsperspektiv." (Skinner, 1974, sid 82). Chomsky avvisar Skinners syn på denna teknologi som en vetenskap. Han anser att Skinner är ovetenskapligt dogmatisk i sitt förnekande av det inre livet (Chomsky, 1974).

Skinner förnekar organismens betydelse i en S-R-modell. Andra tar med också organismen och det blir en S-O-R-modell. För Skinner är förstärkningen det centrala. För Miller däremot är drivkraften det viktiga. Drivkraften är ett tillstånd som driver individen till handling. Det gäller då att studera relationen mellan stimulus och drivkraft (Hill, 1968).

Vare sig man tar med organismen eller inte i en inlärningspsykologisk modell blir det ett gemensamt resultat. Individen blir föremål för en påverkan som styrs av andra. Denna påverkan kan internaliseras hos individen. Skinner talar för att individen skall lära sig själv, bl a genom undervisningsmaskiner. Men detta blir skenbart om man tänker på dels att förstärkningsbetingelserna är arrangerade, dels att individen måste lära sig att lära på just detta sätt.

9.2.2 Dynamisk individualpsykologi

Psykoanalysen har i relation till inlärningspsykologin avgränsat sig på det sättet att den tagit människans emotionella upplevelser till utgångspunkt. Att avgränsa individens emotionella från hans intellektuella och färdighetsmässiga aktiviteter innebär i sig en splittring. Analytiker har emellertid uppmärksammat splittringens problematik utifrån denna emotionella utgångspunkt.

För Freud var sexualdriften och aggressionsdriften det centrala i teori och praktik. Han arbetade särskilt med konflikter mellan detet och överjaget. Psykoanalysens utveckling gick sedan i riktning mot att stärka jaget och bearbeta dess relationer till detet, överjaget och den yttre miljön. Central i denna utveckling är Erik H Eriksons teori om identitet som just tar sikte på individens splittring i relation till omgivningen.

När Erikson talar om identitet menar han att individen uppfattar sig som en och densamme med kontinuitet i tid, vilket också uppfattas av andra. Motsatsen blir splittring mellan roller, vilket kan betecknar som vår tids stora problem. Kampen för en identitet är kännetecknande för puberteten. Men den kännetecknar samtidigt hela livsutvecklingen. Den finns med som en röd tråd genom det som Erikson kallar de åtta åldrarna och som gäller individens personlighetsutveckling (Erikson, 1973).

Det är genom kriser människans identitet utvecklas. Splittringen kommer när man misslyckas i denna identitetskamp. Under barndomen kan man lättare se i vilket stadium krisen är förankrad. För den vuxna människan blir krisen mera sammansatt. Visserligen kännetecknas den vuxna människans situation av splittring mellan roller, men den kan också kännetecknas av den splittring inom personligheten som kommer av misstro, underlägsenhetskänslor, isolering och stillastående.

Rollo May har relation till både Freud och Erikson men han talar om helhet och splittring på ett något annorlunda sätt. Varje naturlig funktion som har makt att ta hela personligheten i besittning kallar han

demonisk. Den klassiska synen på människan innebar att goda och destruktiva möjligheter förenades i en helhet. De hellenistiska grekerna och de första kristna delade upp människans inre i det goda och det onda och införde kampen mellan änglar och djävlar.

Detta präglade hela medeltiden, säger Rollo May. Därmed förlorade man helheten, det demoniska. Kulturell påverkan genom bl a teknologi och psykologi har sedan påverkat individen att tränga bort det demoniska i sitt liv och därmed också kraften i självhävdelsen. Psykiska problem har blivit följden av ett dialektiskt triangelspel mellan biologiska, individuella och historiskt-sociala faktorer. Vårt inre har splittrats upp i accepterade och icke accepterade tendenser.

Splittringen gäller enligt Rollo May numera inte enbart änglar och djävlar utan också kärlek och sexualitet, kärlek och aggressivitet, fientlighet och aggressivitet, vilja och aggressivitet. Splittringen gäller vidare positiva och negativa tendenser i medvetandet, kraft och ömhet, önskan och vilja, intentioner och objekt, subjektivitet och objektivitet, varseblivning och intentionalitet. Det icke accepterade trängs bort. Den splittrade delen kan ingå en falsk förening med en annan del. Ömhet och kraft hör ihop. Aggressivitet och fientlighet hör också ihop. Men kraften och aggressiviteten kan trängas bort. Kvar kan då bli en kombination av ömhet och fientlighet. På samma sätt kan varseblivning skiljas från intentionalitet, varmed han menar "den struktur som ger mening åt upplevelsen" (Rollo May, 1974 a, sid 232). På grund av yttre påverkan kan sedan varseblivningen kombineras med objektivitet.

Att splittringens problematik präglar våra relationer till andra människor har Laing beskrivit i sina böcker (ex. Laing, 1973). Att den också präglar våra relationer till arbetet framgår av den litteratur som handlar om alienation (se exempelvis Israel, 1971). Lukács diskuterar också splittringen i en diskussion om reifikationsprocessen, dvs förtingligandet. Han kallar det självobjektivering, dvs delar av personligheten blir objekt (Lukács, 1971). Det är inte bara människans arbetskraft som blir en vara. Översatt till det moderna samhället innebär detta att specifika egenskaper hos individen blir prissatta varor på arbetsmarknaden.

Det som komplicerar splittringens problematik hos individen är att den avspaltning som olika författare tecknat på olika sätt i verkligheten döljs för individen. Erikson talar om "identity diffusion". Denna identitetsförvirring upplevs vid situationer som man har svårt att klara på grund av att man ställs inför alltför starka krav. Som exempel på krav som för en individ kan vara alltför svåra nämner han fysisk intimitet, yrkesval, påfrestande konkurrens och psykosocial självdefiniering. Han talar också om negativ identitet. Detta är en förvänd identitet som baseras på alla de identifikationer och roller i kritiska utvecklingsstadier som indivden upplevt speciellt farliga och därför mest verkliga (Erikson, 1960).

9.2.3 Organisationsteori

Sedan århundradets början har det uppträtt olika skolor och varianter på kombinationer av skolor inom organisationsteorin. En diskussion i ett företag om organisation präglas av att deltagarna med mer eller mindre teoretisk förståelse för detta refererar sig till dessa olika synsätt. I relation till organisationens praktiska situation präglas diskussionen av olika personers funktionella roller. Dessa roller har i sig olika referensramar.

En avgörande skillnad i rollsystemet har Thompson påpekat. Han menar att organisationen fungerar enligt det slutna systemets princip i den administrations- och produktionstekniska kärnan. Betoningen blir här på planering och förutseende. I relation till miljön präglas organisationen av det öppna systemets princip. Det innebär att man tar emot påverkan av förhållandena utifrån. Men det innebär också att man inte kan planera och förutsäga på samma sätt. Förutseende och oförutseende kan inte integreras. Organisationen blir en kompromiss. Helheten undviks genom att varje fråga behandlas i ett avgränsat sammanhang (Thompson, 1973).

I kapitlet Organisationen som griptång skall jag diskutera organisationen närmare. I organisationen inneboende konflikter innebär enligt detta sätt att se att individen passiviseras.

9.2.4 Diskussion

Genom att se situationen i en organisation utifrån de tre angivna utgångspunkterna finner vi en mängd påverkningar mot splittring. Det blir också en fråga om makt mellan olika påverkningar. Om individen hade möjlighet att välja mellan att tillhöra en organisation eller inte vore det inte så farligt. Han skulle då kunna följa sin övertygelse och sitt eget sökande efter helhet. När han inte har denna möjlighet utan måste tillhöra en organisation av ekonomiska skäl är han i organisationens makt. Organisationen kan då använda både inlärningspsykologi och klinisk psykologi som medel till att leda individen till det som för organisationen är målet.

Låt mig ta ett exempel från Företaget. Jag frågade en rationaliseringsexpert hur han såg på mina möjligheter att göra en insats för människorna i samband med rationaliseringsverksamheten. Han svarade att han skulle önska att rationaliseringsexperterna kunde hänvisa problemmänniskor till mig. Enligt mitt sätt att se skulle i så fall rationaliseringsavdelningen använda psykologin i rationaliseringens tjänst.

Det problem man då kommer till är om det finns en pedagogisk teori som kan motverka splittringstendenser av det slag som nämnts. I nästa avsnitt skall jag presentera ett sådant pedagogiskt synsätt.

9.3 En inlärningsmodell som bygger på Piaget

I sin bok Problemorientering og deltagerstyring diskuterar Knud Illeris behovet av en alternativ pedagogik. Som jag tidigare nämnt kritiserar han den traditionella inlärningspsykologin. Han söker en inlärningsteori som mera svarar mot undervisningssituationen som helhet (Illeris, 1974).

Utgångspunkten för Illeris resonemang är Piagets kunskapsteori. Piagets forskning gäller inte någon inlärningsteori men hans teorier kan bli utgångspunkten för en sådan teori. Piagets forskning är en utvecklings-

teori, säger Illeris. Försök att använda Piagets begreppsapparat med pedagogisk praktik görs vid dels Danmarks Paedagogiske Institut, dels vid Roskilde Universitetscenter. Illeris anknyter till erfarenheterna därifrån och från den bearbetning av Piagets teori som gjorts av Thomas Nissen.

Utgångspunkten är Piagets jämviktsmodell. Denna innebär en anpassningsprocess varigenom individens psykiska organisation utvecklas i relation till miljön. Anpassningen sker dels genom assimilation, varigenom förhållandena i omvärlden inarbetas i individens psykiska organisation, dels genom ackomodation, vilket innebär att den psykiska organisationen anpassar sig till omvärldens förhållanden. Piagets synsätt är en helhetsorientering i det att intellektuella operationer aldrig är isolerade från en styrande helhet.

Helhetssynen finns också i relationen mellan intellekt och känsloliv i det att båda är två aspekter som är ömsesidigt beroende av varandra. I känslolivets anpassning sker en assimilation av aktuella situationer till tidigare vilket ger mera stabila reaktionssätt. Men det sker också en ackomodation av dessa scheman till den aktuella situationen. Det är en dynamisk jämvikt Piaget talar om och han beskriver den som "ett stabilt tillstånd i ett öppet system" (Piaget, citat från Illeris, 1974, sid 64). Illeris diskuterar olika författare som ifrågasatt denna jämviktsmodell och kommer till resultatet att det finns anledning att använda modellen som en utgångspunkt för didaktiska och pedagogiska sammanhang.

Enligt Piaget är det en ständig integration mellan assimilation och ackomodation. I verkligheten är detta emellertid en och samma process. Detta ger emellertid modellen en starkt generell karaktär, vilket gett anledning till invändningar från Vygotsky och Bruner.

I det arbete som utförts vid Danmarks Paedagogiska Institut och Roskilde Universitetscenter har man utgått från Piagets teori men gjort ganska viktiga ändringar av hans jämviktsmodell. Man har hållit fast vid assimilationens och ackomodationens samtidighet som teoretiskt rik-

tig. För att kunna använda teorin praktiskt har man emellertid sökt särskilja det ena från det andra och talat om övervägande assimilativa och övervägande ackomodativa förlopp. Därtill har man infört ännu en kategori som man kallar kumulation. Med detta menas en inlärning som sker oberoende av individens kognitiva strukturer i övrigt.

Inlärningsmodellen har alltså tre former: kumulativ, assimilativ och ackomodativ inlärning. Det finns olika typer av situationer som etablerar dessa skilda inlärningsformer. Detta innebär att man kan diskutera konsekvenser av handlingar och möjligheter.

Med hänvisning till Nissen beskriver Illeris de tre formerna enligt följande.

Kumulativ inlärning är en form där produkten ingår som ett isolerat element i individens kognitiva struktur. Det gäller situationsbestämda färdigheter som endast kan användas under samma betingelser som vid inlärningen. Denna form för inlärning är berättigad om man siktar mot att kunna använda det inlärda under konstanta betingelser. Det kan också vara så att man vill föregripa en användning till att bli mindre beroende av situationen. Kumulativ inlärning sker i programmerad undervisning där individen inte har valmöjligheter och där man bygger på betingningsprocesser. Att lära glosor i språkundervisning, termer i psykologi och motoriska färdigheter till att cykla hör också till denna grupp. Kumulativ inlärning präglas av rigiditet och kan karakteriseras som dressyr.

Assimilativ inlärning är en form där individen anpassar och inarbetar sina erfarenheter till att bygga ut och differentiera redan etablerade kognitiva strukturer. Inlärningens produkter byggs upp, integreras och stabiliseras. Hit hör det mesta av det vetande och de färdigheter man lär inom utbildningssystemet. Illeris betecknar därför inlärningsformen som allmän skolinlärning.

Ackomodativ inlärning slutligen är en form för inlärning där individens kognitiva strukturer förändras genom att de bryts ner. Tidigare etable-

rade element frigöres från sitt ursprungliga sammanhang och kan sedan ingå i nya strukturer. Individen ändrar sig i förhållande till inlärningssituationen. Detta är en aktiv process, förutsatt att inte försvarsmekanismer avvisar eller fördröjer förändringen. Illeris karakteriserar den ackomodativa inlärningen med flexibilitet och medvetandegörande.

Därmed får individen nya möjligheter. "Akkomodative processer medfører at individet får handlemuligheder til sin rådighed, der kan anvendes i situationer, uanset hvilken sammenhaeng disse situationer fremtraeder i. Vi har her at gøre med grundlaget for åbenhed, følsomhed, kreativitet, fleksibilitet m.v." (Jens Bjerg här citerad från Illeris, 1974, sid 71). Själva inlärningssituationen är emellertid smärtsam och Illeris använder Nissens formulering att "selve det akkomodative indlaeringsforløb er et for individet belastende forløb, praeget af uro, forbavselse og overraskelser og kraever et vist overskud" (Thomas Nissen, här citerad från Illeris, 1974, sid 74).

Tankar och känslor kan ju enligt Piaget inte skiljas åt. De ingår båda i samma process. Detta är också Illeris mening. Illeris för därför samman begreppet ackomodativ inlärning med Rogers teori om personlighetens utveckling i samband med dennes s k klient-centrerade terapi och student-centrerade undervisning. En teoretisk skillnad finns i det att den ackomodativa inlärningen relateras till den kognitiva utvecklingen och Rogers teori refererar till jag-psykologi. Illeris anser emellertid att det inte är någon principiell skillnad utan närmast två olika infallsvinklar som leder till olika begrepp.

Denna redogörelse som helt bygger på Illeris bok skall jag avsluta med ett citat från den nämnde författaren. *"Etableringen af sådanne assimilative-akkomodative indlaeringsforløb er altså forudsaetningen for at opnå den samfundsmaessigt nødvendige helhedsbetonede indlaering, der omfatter en kvalificering inden for både de faerdighetsmaessige, de tilpasningsmaessige og de kreative kvalifikations-kategorier."* (Illeris, 1974, sid 77, författarens kursivering).

I föregående avsnitt diskuterade jag de splittrande synsätt som präglat traditionell inlärningspsykologi, dynamisk individualpsykologi och organisationsteori. Den inlärningsmodell som jag här redogjort för ger möjlighet till ett helhetsnärmande. Det är inte frågan om ett statiskt förhållande där helhetens alla delar och resultatet av den pedagogiska bearbetningen skall redovisas. Det är i stället frågan om en ständigt fortskridande process.

Nästa fråga blir om detta synsätt kan användas i arbetssituationen. Detta vill jag ta upp i nästa avsnitt. Jag vill börja med praktiska erfarenheter från Företaget och därefter diskutera den kognitiva teorin i relation till arbetet.

9.4 Arbetsprocessen som pedagogisk process

9.4.1 Styrsystemens kontroll över individen

När arbetsgruppen för ökad personlig medverkan i arbetet prövade vilka möjligheter som fanns till sådan medverkan fann den inte så mycket. Det man kunde utgå från var sådana arbetsuppgifter som blivit över när datasystemet och andra funktioner tagit det väsentligaste av arbetsflödet. Att skapa ett meningsfullt mönster av ett arbete som i huvudsak styrdes och kontrollerades av styrsystem utanför enheten var inte möjligt i mer än mycket begränsad utsträckning.

Konsekvensen var att varje individ ständigt var bunden i mycket stor utsträckning av styrningar utifrån. I relation till dessa styrningar var han mer eller mindre maktlös. Samtidigt innebar den förbiflytande strömmen av arbetsuppgifter en pedagogisk inlärningsprocess där han lärde sig att ge rätt svar på varje stimulus.

Att styras utifrån var alltså den pedagogiska princip som präglade stor del av rutinarbetet. Det var emellertid märkligt att denna princip också präglade arbetsledare, inte bara gruppchefer utan även avdelningschefer. Diskussionerna i utbildningsgrupperna gällde ofta just hur låsta

man var av utifrån kommande styrningar. Det var inte bara ekonomiska frågor och marknadsfrågor som angav styrningen utan hela det organisatoriska systemet.

I likhet med andra företag i branschen övergick Företaget mer och mer från manuell behandling av rutinuppgifter till automatisk databehandling. Frågan behandlades ur administrativa och ekonomiska synpunkter och i samarbete med personalföreningen. I dessa diskussioner var jag aldrig med. De gällde nämligen inte samarbetsfrågor, som ansågs vara mitt område, utan arbetsprocessfrågor. Såvitt jag kunde finna fanns det inte något alternativ i stället för övergång till databehandling. Det fanns inte heller ett motivationstänkande med i bilden. Ekonomi och administrativ effektivitet var helt avgörande. Själv hade jag heller inget alternativ att presentera. Övergång till automatisk databehandling innebar en markant förstärkning av de skinnerska principerna i Företaget och av ett kumulativt inlärningstryck.

9.4.2 Individen och arbetet

Att knyta samman en teoretisk pedagogisk teori med den praktiska verkligheten är ett problem inte bara i denna undersökning utan också i relationen mellan teori och praktik som jag tidigare nämnt om (se ovan sid 51). Det är emellertid angeläget att pröva möjligheten att knyta pedagogiska synsätt till arbetssituationen. Olika förhållanden i arbetet måste inverka positivt eller negativt på den kognitiva utvecklingen hos individen. Jag vill försöka konkretisera sådana förhållanden.

Först vill jag knyta an till Piagets syn på kunskap. Enligt Piaget innebär utvecklingen av kunskap sammanfattningsvis att man aktivt handlar i relation till en föränderlig sammansatt verklighet och att man i dessa handlingar får ökad kunskap i en fortskridande ömsesidig process. Piaget talar visserligen om figurativ kunskap som är en imitation av tillstånd men han fäster större avseende vid det han kallar kunskapens operativa aspekter och som gäller förändring från ett tillstånd till ett annat (Piaget, 1970). Förutsättningen för denna kvalificerade form av kunskap

är det Bruner kallar viljan att lära, dvs nyfikenhet, kompetens och ömsesidighet, som jag tidigare nämnt om (Bruner, 1974). Qvarsell har påpekat att stimulusstyrning binder individen vid en sensomotorisk nivå och förhindrar personlig utveckling, som hon definierar på följande sätt: "Med *utveckling* förstås den förändring i människans sätt att se på och handskas med omvärlden som utgår från hennes (genetiskt betingade) psykiska strukturer och som i interaktion med social och fysisk omgivning leder till ett decentrerat förhållningssätt med minskat stimulusberoende." (Qvarsell, 1971, sid 29, författarens kursivering).

Det borde vara möjligt att diskutera förhållanden i arbetet med utgångspunkt från kognitiv teori. Bäst kan detta diskuteras i relation till en viss arbetssituation och hur man vill förändra den. Följande formuleringar får därför ses som exempel av mera allmänt innehåll.

Några exempel på arbetsförhållanden där den kognitiva utvecklingen påverkas

Positivt	Negativt
genom ökade möjligheter till variationer, val, självständiga ställningstaganden och möjligheter att lära nytt	genom rutinbetonade arbetsuppgifter, order uppifrån och tvång att stanna kvar på samma arbetsplats
genom att referera till viljan att lära, dvs behoven av nyfikenhet, kompetens och ömsesidighet	genom att nyfikenhet, kompetens och ömsesidighet nonchaleras
genom att hela personligheten engageras i arbetet	genom att endast delar av personen engageras
genom ökat perspektiv perceptuellt, emotionellt och intellektuellt	genom perspektivinskränkningar på grund av bristande utbildning, maktstyrning, konflikter och rutinarbete
genom att arbetets koordinerade handlingar leder till ökad kännedom om strukturella förhållanden utan inskränkning av överordnade, sidoordnade eller underordnade maktfaktorer	genom att utifrån styrande faktorer bestämmer vad individen skall få veta om den struktur i vilken han handlar

genom att arbetssituationen är föränderlig	genom att arbetssituationen är statisk
genom verklighetsförankrad feedback på handlingar	genom utebliven, snedvriden eller av andra faktorer påverkad feedback
genom att arbetsuppgiften är en del i ett sammanhang och innebär möjlighet att koordinera handlingar	genom att handlingarna enbart gäller fysiska reaktioner utan sammanhang och utan möjlighet till koordination
genom ökad kännedom om hur den föränderliga arbetssituationen ser ut	genom information om arbetssituationen genom maktfunktioner på ett styrande sätt
genom möjlighet till reflektion	genom att reflektion som en del i arbetet utesluts
genom att förändras i sitt sätt att se på och handskas med omvärlden	genom en statisk syn på omvärlden

Piagets sätt att se på kunskap kan relateras till teorier om horisontal arbetsvidgning, som gäller komplettering på samma nivå i organisationens hierarki, och vertikal arbetsvidgning, som gäller olika nivåer (Paul m fl, 1970). Hit hör också motivationsteorier (se exempelvis Cofer-Appley, 1968, och Herzberg m fl, 1967) och teorier om alienation (Israel, 1971, Gardell-Westlander, 1968).

9.5 Teaching eller learning

Dessa två engelska uttryck anger klarare än motsvarande svenska en principiell skillnad mellan två olika pedagogiska närmanden. Teaching innebär att man lär ut någonting. Learning däremot innebär att man lär sig själv någonting.

Förutsättningen för teaching är att utbildaren har tillgång till ett material som han kan använda. Man bygger då på en kunskap som har skapats i en tidigare situation. Eftersom det finns en myckenhet av kunskap av detta slag innebär det också att informationsgivaren eller utbildaren

såsom expert väljer ut det som han anser är relevant för eleven eller eleverna att lära.

Förutsättningen för learning är att den som vill lära sig något har en utgångspunkt och att han utifrån denna kan söka kunskap. Valet av utgångspunkt blir här viktigt. Han kan välja sin utgångspunkt i systemet. Han kan välja den i sig själv, i sin upplevelse av sig själv med eller utan relation till systemet. I arbetsledarutbildningen växlade vi mellan båda dessa punkter. Det var just i spännvidden mellan upplevelsen av sig själv i systemet och systemet självt som diskussionen rörde sig. Det var en förändringssituation där mycket i systemet skulle ändras. Detta visste alla och det var en positiv situation. Man behövde inte vara helt låst. Det var möjligt att tänka efter nya linjer. I dessa försök att tänka nytt kunde man utgå från sig själv, sina upplevelser av systemet hittills och de erfarenheter man hade fått och ideal man ville leva efter. Den oklara situationen i Företaget gav en mängd svårigheter men den var samtidigt gynnsam, eftersom den innebar en förvirring där man måste söka orientera sig på ett nytt sätt i den mån som de gamla sätten visat sig olämpliga.

Utan att förlora relationen till system och innehåll sökte jag stödja deltagarna till ett learning-närmande med utgångspunkt från upplevelser, erfarenheter och tidigare kunskaper. Det jag nu skriver om teaching och learning är grundat i senare erfarenheter av undervisning. Samtidigt är tankarna tillämpbara på arbetet i Företaget. Principen om learning med betoning på individen själv var densamma då som nu fastän den då inte var formulerad. Jag kan därför använda dessa senare erfarenheter för att diskutera och tillämpa principen på Företaget och principiellt.

I det följande vill jag diskutera learning ur två aspekter, dels med tanke på motivation, dels med tanke på perspektiv. Jag vill börja med motivationen.

Bruner säger som nämnts att viljan att lära innebär nyfikenhet, kompetens och ömsesidighet. Detta är tre inre motiv. Nyfikenhet är en ut-

gångspunkt som i sig är en process med en övergång från passiv och episodisk till mera aktiv och varaktig. Kompetens innebär duglighet som både innebär motivation och förvärvad förmåga. Den gäller handlingar men den gäller också uppmärksamhet och perception i interaktion med miljön. Ömsesidighet innebär att man reagerar på vad andra gör och att man samarbetar med dem för att uppnå gemensamma mål. Nyfikenhet, kompetens och ömsesidighet är inre motiv. Det behövs inga belöningar för att tillfredsställa dessa motiv. Aktiviteten och dess resultat är i sig en belöning (Bruner, 1974).

Jag vill använda Bruners tre inre motiv för en diskussion om dels arbetsprocessen, dels undervisningen i utbildningsgrupperna.

I ett rutinbetonat utifrånstyrt arbete blir nyfikenheten inte stor. Det var ofta svårt att stimulera underordnad personal till problemformuleringar. Jag fann emellertid denna tröghet mera verklighetsmättad än de ofta vidlyftiga diskussionerna på högre nivåer. Det fanns ett allvar i trögheten och en äkthet i tystnaden. Jag tänker här mest på de grupper jag hade i serien Människan i arbetslivet som bestod av trotjänare i underordnad ställning. Därtill tänker jag på enskilda samtal och diskussioner i andra grupper med underordnad personal. "Vi är inte vana att diskutera" är en replik jag minns. "Man får inte tala så, då kan man lika gärna lägga in sin avskedsansökan" är en annan replik. Gruppchefer var också de ganska tystlåtna med undantag av dem som hade relation till kundarbete. Det svåra var att stimulera en tystlåten grupp till att söka se sina egna problem.

Jag tror att det som hindrade nyfikenheten förutom ovanan var prestationstänkandet. När alla stod i ett relationsförhållande till varandra som präglades av prestationer var det svårt att frigöra sin nyfikenhet. Detta gällde grupper på alla nivåer även om prestationstänkandet yttrade sig olika på olika nivåer.

Prestation inom systemets ram stod i motsättning till sökande från individen själv. Prestation innebar säkerhet och sökande osäkerhet, i varje

fall till en början. Diskussionerna började ofta i prestationerna. Samtidigt var det mycket känsligt att tala om egna prestationer. Därför talade man hellre om andras prestationer eller uteblivna prestationer. Sådana diskussioner var helt ofruktbara. När vi bjöd in högre chefer som gäster var det bl a för att föra dessa diskussioner på en mer realistisk nivå och hejda tankeflykten.

Jag såg som min uppgift att stimulera till minskad prestationsinriktning och ökad nyfikenhet. Ett sätt att göra detta var att söka skapa en personlig atmosfär i gruppen så att behovet att prestera fina tankar och en bra bild av sig själv minskade. I denna mera avspända situation kunde man på ett riktigare sätt formulera sina problem och leta efter sammanhang som man inte tänkt på förut.

Enligt Bruner är kompetens både motivation och duglighet i interaktion med miljön. Också här kom prestationstänkandet in. För underordnade med begränsat perspektiv gällde dugligheten att klara arbetsflödet. För arbetsledare innebar duglighet att kunna organisera arbetet för andra och sig själv och att stå i sådana relationsförhållanden till överordnade och sidoordnade funktioner att det innebar stöd för den egna enheten.

Det fanns emellertid ett problem som jag upplevde och som gällde arbetsledare på alla nivåer. Intresset för teorier var svagt. Allt som verkade akademiskt var negativt. Referensramen bestod av Företaget och alla de erfarenheter man tillsammans med andra i Företaget hade av arbetsprocesser och samverkan. Den egna kompetensen måste hela tiden stå i relation till organisationen och dess styrfunktioner. Bandet mellan duglighet och organisation var mycket starkt. På grund av denna starka relation till den hierarkiska organisationen och till prestationstänkandet blev individens duglighet så styrd att det är tveksamt vad som var duglighet och vad som var anpassning.

Det tredje inre motivet för viljan att lära enligt Bruner var ömsesidigheten, dvs att man reagerar på vad andra gör och samarbetar med dem för

att uppnå gemensamma mål. Samtalen i utbildningsgrupperna gällde just detta. Det var ständiga diskussioner om samverkan över olika slag av gränser. Intresset för samråd var redan tidigare starkt och under min tid i Företaget gjordes försök på många håll att organisera regelbunden samrådsverksamhet inom arbetsgrupper. Det är emellertid intressant och även beklämmande att reflektera över ömsesidighetsmotivet i en hierarkisk organisation med ojämn maktfördelning.

Jag kan inte säga att det inte fanns ömsesidighet. Det fanns människor som betydde mycket för varandra och vars samverkan jag tror präglades av Bruners syn på ömsesidighet. Jag drar den slutsatsen av att det inom Företaget fanns många vänskapsrelationer. Det jag här vill granska är emellertid förutsättningarna för ömsesidighet i en organisation av detta slag. Först vill jag ge några allmänna synpunkter.

Ömsesidighet förutsätter jämlikhet. I den mån jämlikheten finns på ett företag mellan människor finns också möjlighet till ömsesidighet. Jag kan tänka mig att det i en arbetsgrupp med en avgränsad arbetsuppgift kan finnas ömsesidighet i det gemensamma arbetet. Förutsättningen är emellertid just avgränsningen av arbetsuppgiften och likheten inför denna. Så snart perspektivet ökar kommer ojämlikheten in i bilden. Troligen beror perspektivinskränkning till den egna arbetsuppgiften på rädsla att mista ömsesidigheten i den lilla gruppen.

Ömsesidighet i en organisation innebär alltså problem. En arbetsgrupp med rutinuppgifter har att utföra en viss gemensam prestation. Individernas möjlighet att vara effektiva är olika. Några kan göra mer, andra mindre. Av effektivitetsskäl hålls marginalen för individuella skillnader liten. Förutsättningen för ett ömsesidigt förhållande mellan två människor är att de är två med var sin identitetsutveckling och med en primär upplevelse av likhet, för att anknyta till Börjeson. Men det är svårt att hålla fast vid denna likhet med andra i ett socialt sammanhang "där olikheten mellan individer och individers prestationer ständigt poängteras" (Börjeson, 1975, sid 33). I den mån detta prestationstänkande kommer in och präglar bilden övergår ömsesidigheten till konkurrens och individualism.

Ytterligare ett problem kommer in i bilden och här återknyter jag till Företaget. Det fanns stor rädsla i utbildningsgrupperna att gå in i konflikter, särskilt i relation till viktiga personer. Stilen för all samvaro präglades av vänlighet och trivsel. Även diskussioner som i sig innebar förtryck präglades av vänlighet. Det blev en uppsplittring mellan dessa ytliga personrelationer över alla funktions- och statusgränser och de mera djupliggande konflikterna som gällde makt och inflytande. Jag var exempelvis många gånger undrande inför personalföreningens relation till Företaget. En gång frågade jag - som jag tidigare nämnt - en aktiv medlem i föreningen något provocerande varför det var så intim relation mellan föreningen och företagsledningen. "Man måste vara psykologisk" var hans svar. Denna vilja att vara "psykologiska" mot varandra kan man kalla pseudoömsesidighet.

Det är följaktligen mycket i en hierarkisk organisation som hindrar motivationen, viljan att lära. Ett learning-närmande där man söker anknyta till denna motivation har därför en rad svåra hinder att övervinna. En problemformulerande pedagogik av detta slag innebär en process som leder vidare, och jag skall därför något diskutera dess perspektiv.

Bruner bygger sin pedagogiska teori på Piagets kunskapsteori. Centralt i Piagets tänkande är förändringen. Hans teori om operativ kunskap gäller förändring från ett tillstånd till ett annat. Detta innebär - som jag tidigare nämnt - att människan handlar aktivt i relation till en sammansatt och föränderlig verklighet. I dessa handlingar får hon ökad kunskap i en fortskridande process. I denna lär hon sig att skilja på sken och verklighet. Hon lär sig se vad i nya situationer som är bestående. (Piaget, 1970).

Med anknytning till Piaget har Elkind och Ginsburg-Opper betonat att utvecklingen sker i interaktion mellan individ och miljö. Individen har en medfödd tendens att organisera processer till sammanhängande system men formen för denna organisation beror på individen och hans tidigare inlärningshistoria samt miljön. Detta är en anpassningsprocess som inkluderar både individen och miljön (Elkind, 1974, Ginsburg-Opper, 1969).

Teoretiskt borde det vara möjligt med en learning-process där problemformuleringar genom förändring leder till ständigt ökad kunskap och ökat perspektiv. Den praktiska frågan blir då vad som hindrar denna process att utvecklas och hur långt den kan förväntas gå.

Därmed kommer vi emellertid in på frågor som hör hemma under andra rubriker. Jag har tidigare nämnt Skinners teknologiska pedagogik och dess relevans för rutinprocesser. I kapitlet Organisationen som griptång diskuteras hur organisationen låser individen och därmed också hans kunskapssökande. Det finns en rad samverkande faktorer som hindrar individens sökande efter kunskap, perspektiv och utveckling. Avsikten med de avsnitt jag nämnt är att diskutera hinder för processen och reflektera över vad som driver individen till underkastelse och maktlöshet.

9.6 Att välja systemet eller sig själv som utgångspunkt

Samtalen i utbildningsgrupperna gällde arbetsfrågor, kommunikationer och mycket annat. Det gällde mycket ofta hur man skulle välja att handla i vissa situationer präglade av förändring. Det kunde också gälla hur man valde att se på ett visst problem och hur andra såg på samma problem.

Själva samtalen i grupperna var också valsituationer. Det gällde att tala eller inte tala, att välja det ena problemet eller det andra, att använda ord av ett visst slag eller ord av ett annat slag. Jag blev så småningom alltmera uppmärksam på själva valsituationen. För några gick det lätt att välja, för andra var det svårt. Och jag frågade mig ibland om man verkligen valde ord, ords nyanser och problem för att upptäcka något nytt och själv lära sig något eller om man använde generaliseringar från låsta positioner utan intresse att lära.

Valen gällde olika sätt att betona delar i exempelvis relationen individ-arbetsprocess. Det fanns två sätt att se på arbetsprocessen principiellt. Det ena sättet var att se arbetsprocessen som det fasta, det

styrande, det man skulle anpassa sig till. Det andra var att se hur man skulle kunna förändra arbetsprocessen. Det fanns också två sätt att se på sig själv i denna relation. Det ena var att se sig själv som en kugge i det stora systemet och följa det utarbetade anpassningsmönstret. Det andra var att tills vidare bortse från systemet och ge utlopp för reaktioner, upplevelser, kunskaper och erfarenheter och ställa detta mot systemet. I verkligheten var det svårt att se klara linjer i samtalen, och jag skall återkomma till detta senare. Här vill jag föra ett mera principiellt resonemang.

I problemet som gäller individens relation till systemet kan man lägga tonvikt på individen, systemet eller relationen. Jag skall diskutera utifrån dessa tre aspekter och börjar med individen.

Som tidigare nämnts anser Piaget att intellektuella operationer alltid har relation till en individens styrande helhet (se ovan sid 237). Den helhetssyn som tidigare diskuterats innebär också att intellekt och känsloliv är två aspekter som är ömsesidigt beroende av varandra (se ovan sid 239).

Detta synsätt kan vi knyta till Börjesons uppfattning av individens identitet. Han formulerar det så att "identitets*upplevelsen* är individens *medvetande* om sig själv" och att "*uppfattningen* om den egna identiteten är individens *bild* av sig själv" (Börjeson, 1975, sid 42, författarens kursivering). När en person på Företaget diskuterade sitt arbete var han själv med i detta och medveten om sig själv. Och när han lät bli att diskutera fanns också där ett val präglat av hans identitetsupplevelse och uppfattning av egen identitet. Han kunde i relation till arbetet vara någon, någon som kunde påverka. Det var också möjligt att han upplevde sig som ingen, för att än en gång anknyta till Börjesons resonemang.

Identitetskampen, medvetandegörandet, de ackomodativa processerna gäller individen som helhet. Det är med denna helhet individen går in i gruppen. "Gruppens beteende måste förstås som sådana sociala interak-

tioner som kan härledas ur medlemmarnas sociala och psykologiska existens" (Leyman, 1973, sid 2). Denna formulering har en dynamisk innebörd. En enkel replik i arbetsgruppen kan aktualisera något hos individen som behöver bearbetas.

Systemtänkandet vill jag exemplifiera genom att relatera det till Företaget. Den formella organisationen var oklar men skulle fungera i vissa sammanhang. Den informella organisationen var ännu mera oklar men ytterst betydelsefull ibland. Det gällde att komma tillrätta med dessa båda system. Arbetsprocessen med det ständigt förbiglidande arbetsflödet var ett system. Relationerna mellan olika funktioner - exempelvis försäljning och adminstration - kunde vara rätt invecklad. Genom hela organisationen löpte informationssystemet styrande och pådrivande.

Det fanns ett annat systemtänkande också. Människorna som deltog i kurserna präglades också av systemtänkande som påverkade dem att välja ämnen och sätt att handskas med dessa ämnen i diskussionerna. Arbetslivet med dess system fanns internaliserat hos individerna, det var tydligt. Men det fanns också normativa system som angav handlings- och tankemönster som mera indirekt var relaterade till Företaget. Jag tänker på etiska normer för hur man skall se på och tala om andra människor och konventionella former för samvaro. De anställdas personliga mönster präglades av sådana allmänkulturella förhållningssätt.

När en person på Företaget diskuterade sitt arbete rörde han sig i en relation mellan sig själv och den upplevelse och uppfattning han hade om sig själv å ena sidan och arbetet med de till arbetet knutna systemen å andra sidan.

Att individens identitetsupplevelse fanns med och uttrycktes på något sätt kan man utgå från rent principiellt. Hur detta skedde i verkligheten är svårare att säga. De personer som deltog i samtalen var ju alla anställda och ekonomiskt beroende av Företaget. De fungerade i ett hierarkiskt, statusbetonat system där några lyckades och andra misslyckades och där alla var beroende av andras makt. Eftersom alla var vänliga mot varandra och det samtidigt fanns ett utfrysningssystem var det svårt att få en pålitlig bild av sig själv genom relation till andra.

Ändå har vi anledning hålla fast vid att någonstans i allt detta individen hade en upplevelse av sig själv och uppfattning av hur han uppfattades av andra. När detta präglade samtal som var relaterade till system i en positiv relation på något sätt var det svårt att veta var individen själv fanns någonstans.

Men det fanns människor som bröt mönstret. I en arbetsledardiskussion till vilken vi inbjudit en central överordnad chef som gäst yttrade en arbetsledare kritiska ord med kraft och övertygelse. Han tog en risk i sin egen arbetssituation genom att visa att han var negativ till det system han kritiserade. Det fanns också arbetsledare som i sitt handlande bröt mönstret och yttrade ord som inte var förankrade hos överordnade.

Särskilt tänker jag emellertid på människor som hade det svårt i systemet. De valde att bryta mönstret att man skulle vara vänlig och välanpassad och gav på olika sätt uttryck åt att det var något som var fel. De fick betala ett högt pris genom att bli betraktade som socialfall, aggressiva, kvinnor i övergångsåldern, osv. I sin relation tog de ställning för sig själva och mot systemet. Som tidigare nämnts inträffade ofta konflikter i samband med förändringar i organisationen. En trotjänare berättade om hur hon upplevt en förändringssituation flera år tidigare. Hon beskrev situationen och berättade att hon gråtit varje dag i sex veckor. Hon berättade utan tanke på vad som var lämpligt eller olämpligt med tanke på henne själv. Just då visade hon sig så som hon upplevde sig själv.

Kampen och viljan att välja sig själv som anknytningspunkt i samtalen fanns med principiellt i alla diskussioner och märkbart i vissa. Det handlade om att våga se, våga visa sig, våga formulera upplevelser och erbjuda kunskaper och erfarenheter som innebar förändring av systemet. Man ville se sin egen situation, ta tag i den och handla i enlighet med sin övertygelse.

Att resa sig mot inre och yttre system, försöka vidga sitt utrymme för handling är en personligt mycket svår process. Det är inte enbart rela-

tionen till organisationen det gäller. Det handlar också om att lämna under åratal invävda föreställningar om vad som är rätt eller fel, lämpligt eller olämpligt. I den mån det går innebär det en helhetssyn på sig själv och sin uppgift där personlig övertygelse har starkare kraft än lämplighetsargument.

Medvetandegörandet innebär att man omprövar sin uppfattning av sig själv och sin verklighet. Stockfelt har påpekat relationen mellan "individuell verklighet" och "universell verklighet". Genom tidigare inlärning har individen etablerat föreställningar i relation till då aktuell samhällskultur eller någon del i en sådan kultur (Stockfelt, 1972). En ominlärning till nuet är en påfrestande process. När individen inte själv får möjlighet att bearbeta detta för att gå in i en ny situation utan tvingas in i den nya situationen utövas ett psykiskt våld på individen. En organisationsförändring som bestäms och påtvingas av andra innebär våld (se nedan sid 310).

Relationen mellan individen och systemet kan gälla en viss situation som den är. Men en situation är inte statisk. Den innehåller också en process till något som skall bli. Individen vet om att hans framtid kommer att påverkas av hans sätt att förhålla sig i situationen. Det gäller hans personliga framtid både i organisationen och i övrigt.

Organisationen är också ett dynamiskt system mellan det som är till det som skall bli. Planering går som en röd tråd i allt organisationsarbete. Enligt systemprincipen (se nedan sid 271) omfattar planering alla aktiviteter.

Illeris påpekar att individen behöver uppleva trygghet i miljön för att kunna bearbeta inflytelser som provocerar till ackomodativa processer. Om miljön är otrygg i en situation aktiveras försvarsmekanismer som innebär att man feltolkar situationen. Ackomodativa processer ersätts då av kumulativa eller associativa säger han med referens till Rogers och Nissen (Illeris, 1974, sid 126).

Naturligtvis har Illeris rätt. Det behövs trygghet i situationen. Men med den syn på situationen som skisserats innebär trygghet något långt mer än allmän välvilja. Enbart detta att individen skall ha möjligheter att uttrycka tankar och känslor för att kunna pröva sig fram till ett förhållningssätt till nya situationer låter som en önskedröm med tanke på arbetssituationer. När man är beroende av en överordnad kan det vara riskabelt att uttrycka en del känslor.

Att öka möjligheten att uttrycka tankar och känslor är en viktig aspekt. Men tryggheten behöver också finnas för individen i hans relation till framtiden och gälla något mer än anställningstrygghet. Tryggheten behöver också finnas i individens relation till organisationssystemets förändring.

När individens personliga relation till nuet och framtiden inskränker sig till anställningstrygghet och när organisationssystemet bestäms av andra och individen själv upplever sig manipulerad och utnyttjad, då kan man inte räkna med att individen skall vara villig till ackomodativa processer.

I en otrygg situation av det angivna slaget gäller det att inte sugas upp av organisationssystemet och drivas dit man inte vill genom en process som styrs av andra och som man inte kan påverka eller bearbeta. Men att ta sin egen situation på allvar när den står i motsättning till organisationssystemet innebär att ta en risk. Jag ser detta som det centrala problemet i denna avhandlings problematisering: allt det som finns med i situationen där individen står inför valet att ta en risk eller att anpassa sig. Allt det som kan ge individen trygghet i denna situation är angeläget. Ökad förståelse för strukturella förhållanden kan ge en sådan trygghet förutsatt att strukturella synsätt inte också uppfattas som system som man anpassar sig till. Träning att lära genom problematisering är också en möjlighet för individen.

9.7 Inlärning genom problematisering i Företaget

I detta avsnitt vill jag knyta samman vissa trådar. I stället för att göra detta på ett teoretiskt sätt vill jag knyta dem till mina erfarenheter i Företaget. Det var genom mitt arbete i Företaget som jag förstod relationen mellan en kritisk händelse och ett kritiskt problem och hur svårt det är att verkligen kunna följa problemets inneboende struktur fram till en vidgad kunskap. I Företaget upplevde jag också det splittrade tyckandet, flykten från verkligheten och svårigheten att se helheten. Med ledning av ett learning-metodiskt närmande sökt jag visserligen problematisera situationer men också i denna problematisering att stödja individen och gruppen att allt mera våga se, våga tänka och våga tala. För många var det svårt, dels på grund av arbetsprocessens dominans, dels på grund av samarbetssystemet. Dessa frågor vill jag diskutera något mera utförligt. Denna diskussion vill jag gärna knyta till den inlärningsmodell som bygger på Piaget och som jag tidigare nämnt om (se ovan sid 236). Denna modell tillämpad på en organisation ger möjlighet att iaktta splittringstendenser i organisationen utifrån ett individens helhetsmönster. Jag vill också anknyta den till Bruners uppfattning att förutsättningen för viljan att lära är nyfikenhet, kompetens och ömsesidighet där jag vill anknyta till begreppen nyfikenhet och ömsesidighet.

För att verkligen kunna söka problemet och kunskapen behöver man ha möjlighet att sakligt analysera situationen. Problematisering innebär ständiga val. I ett kunskapssökande efter learning-närmande innebär dessa val att välja kunskapsväg, perspektivinriktning. I gruppen gällde det att välja att tala eller inte tala, att använda ord av ena eller andra slaget. Det gällde att välja att se på problemet med systemet som utgångspunkt och central förankring eller med sin egen reaktion som utgångspunkt och central förankring. Det gällde valet att våga eller att vara försiktig. Problematisering ställde individen inför valet att vara någon eller att krypa undan och kanske vara ingen, för att referera till Börjesons diskussion om identitet.

Deltagarna i en undervisningsgrupp i första arbetsledarkursen var ofta ganska okonventionella i sin problematisering. Många kände varandra. Samtidigt fanns det begränsningar. Det fanns bakomliggande styrningar som var svåra att definiera. Dessa faktorer styrde också nyfikenheten.

Nyfikenheten hade en tydlig relation till själva systemet, och det är naturligt eftersom diskussionen gällde arbetsförhållanden. Nu kunde man visserligen diskutera organisatoriska och andra förhållanden hur mycket som helst men sådana diskussioner var endast delvis klargörande. För arbetsledarna var Företaget referensramen. Allt man diskuterade gällde Företaget. Det fanns föga intresse för att lära känna förhållanden i andra företag. Att intressera för litteratur gick inte heller. Utbildningschefen och jag diskuterade ganska mycket hur vi skulle kunna locka de högre cheferna till att börja intressera sig för mer övergripande frågor och för förhållanden utanför organisationen. Det fanns ett stort motstånd mot allt som verkade akademiskt. Vid ett och annat tillfälle berättade jag om någon undersökning eller någon teori för att vidga intresset men resultatet var alltid att det inte hörde hemma i diskussionen.

Jag tolkade därför nyfikenheten och den påtagliga lusten att samtala i olika frågor som i stor utsträckning grundad i ett socialt trygghetsbehov. Man ville veta hur man skulle i större utsträckning kunna vara sig själv i arbetet och verka för sitt eget sätt att se. Alla synpunkter som kunde bidra till att man kunde skapa den rätta balansen och odla de rätta kontakterna hjälpte till att ge en sådan trygghet. Även mera teoretiskt betonade diskussioner kunde användas som en trygghetsfaktor. Det gällde för en arbetsledare att vara informerad och intresserad av mycket.

Orsaken till att det var svårt att låta nyfikenheten styra kunskapssökandet utifrån problemet var alltså att det inte var kunskapen man sökte utan den sociala tryggheten. Men denna hade stark relation till prestationen. Hela systemet innebar ju att man skulle prestera. Och prestationerna var grunden för den ekonomiska trygghet man måste ha. Nyfikenheten måste därför relateras till prestationerna.

När nyfikenhetens mål inte blir kunskap utan bättre prestationer, då mister nyfikenheten sin relation till utgångspunkten som var problemet. Prestation inom systemets ram stod i motsättning till sökande inifrån individen själv. I diskussioner mellan underordnade och överordnade arbetsledare var ofta de underordnade arbetsledarna de mest energiska att hävda mera rationella metoder och större effektivitet i Företaget. Det problem som var utgångspunkten försvann så lätt i effektivitetsmönstret. Arbetet byggde ju på prestationer och att ifrågasätta deras grundläggande värde var att ifrågasätta hela arbetssystemet.

Samtidigt var det svårt att diskutera sina egna prestationer. Alla iakttog varandras prestationer och det krävdes en viss samtalsteknik för att kunna tala om sina egna. Prestationsinställningen hos individen yttrade sig därför i kritik, bedömning och skuldbeläggning. Här fanns det emellertid mycket som man enligt gängse etik inte kunde tala om och därför fick detta ske i en eller annan omskriven form. Vanligt i mina utbildningsgrupper var att skulden till förhållandena fanns någon annanstans i organisationen. Men man talade om detta med en viss försiktighet.

Enligt Bruner är ömsesidighet en förutsättning för viljan att lära. Det finns därför skäl att diskutera ömsesidighetsmotivet i inlärningssituationen. Också här fanns en rad problem.

Förutsättningen för ömsesidighet är jämlikhet. Så länge en grupp kunde diskutera sin egen situation och stärka sig i förhållande till andra grupper kunde problemen ge ökat perspektiv genom ett ömsesidigt utbyte av erfarenheter. Men när representanter från funktioner med motsatta uppfattningar kom med i samtalet fanns konflikten i rummet. Det gällde då att klara sig så bra som möjligt, vilket blev att fly genom verbalisering, passivisering eller på annat sätt. När alltså perspektivet ökade minskade förutsättningen för ömsesidighet.

Rädslan för konflikter fanns med i bilden. Konflikter skulle ju kunna visa att man inte ville detsamma. När man har olika makt innebär det risk för utfrysning. Det gällde därför att omvandla konflikten på något

sätt. Ett sätt var att prioritera. Alla önskningar kunde accepteras om de placerades i en rangordning. Ett annat sätt var att hela tiden tala på ett sådant sätt att samarbetet underströks även om detta gjorde samtalet innehållslöst. Konflikter blev alltså negativa. Eftersom man kan riskera att det finns konflikter bakom problem blev också problem negativa när de upplevdes hotande. När vi vid ett sammanträde för högre chefer diskuterat problem i Företaget yttrade en deltagare att allt i Företaget väl ändå inte var problem. Det fanns väl ändå något som var bra. Problem blev alltså något som visade att man inte lyckats och var därför negativa.

Att söka kunskap genom nyfikenhet och i ömsesidighet var inte så lätt. Kunskapssökandet blev gärna snedvridet. Bakom sökandet efter perspektiv fanns en styrning som man inte visste om och inte kunde diskutera. Problematisering innebär att man analyserar problemet och söker följa dess förgreningar in i mera komplexa sammanhang samt att man också prövar sin tidigare inställning och förändrar denna till en bättre samstämmighet med den förändrade kunskapen om sammanhangen. Problematisering och assimilativ-ackomodativ inlärning handlar i praktiken om samma sak.

Problematisering står i relation till vissa normativa värden. Dessa har olika grad av generalitet. Ett normativt värde kan vara att alla människor är lika värda och bör ha lika makt. Detta värde har stor generalitet. En konsekvens blir att man i en ojämn maktsituation värderar att stödja den maktlöse. Hur man sedan gör detta har att göra med andra generaliserade värderingar. Med värderingen om jämlikheten som angelägen blir frågor om ekonomisk vinst mera sekundära.

Ackomodativ inlärning innebär att man har möjlighet att tänka och känna så att man kan bearbeta sina inre kognitiva strukturer. För att våga gå in i sådant som verkligen upplevs som problem behöver man få möjlighet att ge uttryck åt oro, ångest, känslor av oduglighet och aggressivitet och mycket annat. Man behöver leva i en jämlik ömsesidig relation.

Ett hinder för fri problematisering och ackomodativ inlärning i Företaget fanns i uppläggningen av arbetsflödet. Vare sig rutinarbetet databehandlades eller bearbetades manuellt innebar själva arbetsmassan ett ständigt styrande flöde. Att protestera mot arbetsflödet var meningslöst. Det fanns där hela tiden. Man måste rätta sig efter det. Den ständiga strömmen av förbiflytande arbetsuppgifter måste i sig få en kumulativ inlärningseffekt av utomordentligt stor betydelse.

Jag märkte detta vid samtal med underordnad personal. För den som under många år styrts och präglats av ett visst arbetssystem var det inte så enkelt att bli nyfiken. "Vi är inte vana att diskutera" var en replik jag fick vid mitt sista sammanträffande med en grupp i utbildningsserien Människan i arbetslivet. Många kunde intyga detsamma.

Ett annat hinder för fri problematisering och ackomodativ inlärning var rollsystemet. Detta var tydligt hos arbetsledare. Kombinationen av formella och informella regler samt förhållningssätt till andra människor hade prägeln av ett inlärt mångårigt system. Etiska normer för underordnads relation till överordnad, för arbetsledares relation till problemmänniskor och för arbetsledares förhållande i deras mellanställning var så invävda att de ingick i ett allmänt mönster som ansågs givet. Det behöver ju inte vara givet hur en underordnad skall bete sig mot en överordnad för att kunna hävda sin syn eller att en arbetsledare skall dölja sin aggressivitet genom skuldtyngd vänlighet när han talar med sin problematiske medarbetare.

Låt mig nu anknyta till den tidigare nämnda inlärningsmodellen. Inlärning kan vara kumulativ eller en form av dressyr för att använda Illeris karakterisering. Den kan vara assimilativ och innebära att man tar emot information och därigenom får en mera stabil kunskap att arbeta utifrån. Den kan vara ackomodativ, medvetandegörande (se ovan sid 238).

Den kumulativa inlärningen på Företaget var mycket stark. Jag räknar dit alla de stimulusbetonade moment i arbetsprocessen som krävde ensartade reaktioner för att kunna få arbetsflödet att fortsätta. Man kan

emellertid fråga sig om inte själva organisationssystemet som sådant med dess bakomliggande och för individen omedvetna styrningar kan betecknas ha kumulativa effekter. I varje fall var den sammanlagda verkan av arbetssystemet och organisationssystemet mycket stark och mycket perspektivinskränkande.

Man kan ställa frågan om en ackomodativ inlärning i ett företag är möjlig. Blir det inte ändå frågan om bakomliggande styrningar även om man talar om personliga relationer och ger uttryck för oro och ångest. Och ändå är det här som man skulle göra den viktigaste pedagogiska insatsen. En ackomodativ inlärning begränsas inte till individuella uttryck för känslor. I så fall är det inte frågan om sådan inlärning. Det gäller ju att våga förändra sina känslor och sina kognitiva strukturer i relation till de situationer man möter. Assimilativ inlärning betyder inte att information nödvändigtvis tas emot på det sätt informationsgivaren önskar. Den sker på ett selektivt sätt och stärker individen i en värdering som han själv finner angelägen. Qvarsell säger att utveckling innebär minskat stimulusberoende (se ovan sid 242). Assimilativ och ackomodativ inlärning skulle kunna innebära möjlighet att bryta upp den kumulativa inlärningen i arbetsprocess och organisationssystem. Förutsättningen för detta är emellertid att individen någonstans och utan att vara utsatt för yttre tvång fått möjlighet att söka sin kunskap och funnit en styrka i denna.

10. ORGANISATIONEN SOM GRIPTÅNG

10.1 Griptångens fyra principer

I mitt arbete på Företaget såg jag att människor hade svårt för att handla så som de verkligen ville. I stället visade de en del olika sätt att fly från situationen. Bakom detta flyktbehov måste finnas ett tvång och en rädsla. Detta hade jag tidigare sett i andra företag och jag antog därför att problemet inte hade med just Företaget att göra utan mera var förankrat i organisationers uppbyggnad. Jag började därför närmare reflektera över den organisationshistoriska utvecklingen.

De teorier som presenterades från 1900-1930 hade var och en sin speciella profil. De gällde byråkratin, scientific management-rörelsen och den administrativa skolan. Därefter blev det svårare att se klara teoretiska linjer i organisationsteorin. Med human relations-rörelsen blev mänskliga relationer ett mål för arbetaren och ett medel för företagsledaren. Med växande organisationer blev organisationsteorierna mer komplicerade. Organisationen fick mera prägel av socialt system. Språket anpassades efter utvecklingen och ord som makt och auktoritet ersattes av frågor om styrning och beslut. Makthavarna blev beslutsfattare. Utvecklingen mot sociotekniskt synsätt på grundval av systemteori har gjort det möjligt för organisationer att växa ytterligare i storlek. Under senare årtionden har därför organisationen blivit alltmera svåröverskådlig och dess mål och medel mångtydiga.

Jag nämnde att människor på Företaget hade svårt för att handla så som de verkligen ville. Orsaken till detta var oklarhet om hur helheten fungerade, rädsla att fördärva situationen för sig själv genom att tala och handla samt tvång att bete sig på vissa sätt. Bakom detta fanns styrningar och tvång samt oklarhet i hur dessa styrningar och detta tvång egentligen såg ut. Den möjlighet som här står mig till buds att presentera olika synsätt att tolka denna situation på i Företaget skall jag avstå från. I stället vill jag nämna vissa principer i den organisationshistoriska utvecklingen som jag kommit till haft avgörande betydelse för individens situation i organisationen.

De fyra principerna och dess konsekvenser är följande. Principen om arbetsfördelning har inneburit att individens perspektiv inskränkts till den egna arbetsuppgiften och hans helhetssyn splittrats. Styrprincipen har inneburit att individen förlorat makt och inflytande över sin arbetssituation. Byråkratin har bundit individen vid regler för arbete och anställning. Kravet på trivsel och "goda" personliga relationer har inneburit att konflikter måste döljas.

Dessa fyra principer i organisationen samverkar till att binda individen i passivitet och maktlöshet. Om individen försöker bryta mot någon av principerna kommer han att av de andra tvingas tillbaka till sin passivitet. Om han exempelvis ökar perspektivet kommer han i närheten av konflikter där både personliga relationer och anställningstrygghet är i fara. Om han bryter mot styrprincipen kan han också då komma i konflikt med relationsprincipen och byråkratin. Om han bryter mot byråkratin kommer styrprincipen att föra honom tillbaka. Bryter han mot de goda personliga relationernas princip kommer han i konflikt med byråkratin och styrprincipen. Han kan därtill räkna med att varje brott mot en princip innebär risk för isolering och ytterligare perspektivinskränkning. Genom att perspektivet begränsas minskar hans förmåga att se sin egen situation.

I det följande skall jag nämna något om principernas historiska bakgrund. Detta gör jag helt kortfattat. Det skulle föra för långt att diskutera hur principerna har förändrats i de utvidgade organisationsteorierna. Jag tror att en sådan genomgång skulle visa att principerna fungerar även om språkbruket är annorlunda. Den historiska anknytningen sker när inte annat nämns till Mabons bok Organisationslärans utveckling (Mabon, 1973).

Jag vill också visa hur principerna verkade i Företaget så som det framgår av de kritiska problemen. Denna granskning göres för varje princip för sig.

10.2 Arbetsfördelningens och specialiseringens princip

10.2.1 Organisationshistorisk utgångspunkt

Denna princip presenterades i slutet av 1700-talet av Adam Smith. Han visade med ett exempel hur produktiviteten vid tillverkning av knappnålar kunde ökas 240 gånger genom arbetsfördelning. I början av 1900-talet förde Taylor och Gilbreth in principen om rationalisering genom specialisering i fabriksdrift. Gilbreth fann att en handrörelse kunde delas in i 17 delrörelser. Genom tids- och rörelsestudier fastställde man metoder som gjorde den rationellt utvalde arbetaren maximalt effektiv. Rationaliseringsrörelsen gällde arbetet på verkstadsgolvet i första hand. Så småningom kom rationaliseringen också in i tjänstemannaföretag.

Principen att studera människans fysiska rörelser i arbetsprocessen in i minsta detalj kom från vetenskapsteorin. Naturvetenskapens princip att genom reduktionistisk uppdelning söka sig fram till minsta möjliga enhet för studium ville man söka tillämpa på arbetaren och hans fysiska rörelser. Detta var utgångspunkten för Taylor och Gilbreth och man har senare kallat rörelsen för Scientific Management-rörelsen. Reduktionismens tillämpning i fabriksdrift innebar också möjlighet att dela upp arbetet i små enheter och träna arbetaren att bli effektiv i att utföra sin avgränsade del.

Taylor fann genom fortsatt studium att specialiseringsprincipen kunde tillämpas också på högre nivåer. Hans princip för funktionellt ledarskap innebar att varje arbetsledare skulle ha en specialistfunktion. Han föreslog 8 arbetsledare med var sin specialistfunktion som alla skulle ge order till samma arbetsgrupp. Denna princip kom sedan i konflikt med den klassiska organisationslärans princip att en anställd endast skulle få order av en överordnad. Resultatet av denna konflikt blev att specialisterna placerades i staber vid sidan av det linjesystem i vilket ordergivningen fungerar. Detta linje-stabssystem är mycket vanligt i nuvarande organisationer.

Specialiseringen utvecklades ytterligare som en konsekvens av utvecklingen inom den klassiska organisationsläran. När Fayol som representerade denna lära delade in en organisation i sex olika enheter med var sin funktion blev hela organisationen specialiserad i funktioner (Fayol, 1965). Till detta kan man lägga den statusindelning i en hierarkisk organisation med avgränsade ansvars- och beslutsfunktioner i relation till ett maktsystem som både den klassiska administrationsläran och byråkratin utvecklat.

Principen om arbetsfördelning genom specialisering har alltså utvecklats på en rad olika sätt. Dessa olika avgränsningsprinciper korsar varandra ibland. Som exempel kan man tänka sig två personer med likartade arbetsuppgifter men tillhörande olika större enheter med konkurrerande intressen. Konsekvensen av arbetsfördelningens och specialiseringens princip är att individen avgränsas från helheten och berövas möjlighet att förstå organisationen som helhet. Med ett starkt begränsat och därtill oklart perspektiv kan han lättare styras.

10.2.2 Arbetsfördelningens och specialiseringens konsekvenser i Företaget

Med arbete menar jag i det följande allt som har med arbete att göra. Med arbetsfördelning och specialisering avser jag då olika sätt att avgränsa delar i arbetet från helheten. Konsekvensen av en sådan avgränsning blir en inskränkning av perspektivet på arbetet. Arbetsfördelning innebär en uppdelning av arbetet i mindre delar. Specialisering innebär att individen får en stark inriktning på en viss del. Detta kan innebära att han blir specialiserad på en viss arbetsuppgift. Men det kan också innebära att han blir specialiserad i ett visst synsätt, exempelvis personalföreningens sätt att se. Jag använder alltså orden arbetsfördelning och specialisering i vid betydelse och avser med dessa ord en betong på delarna, vilket ger en perspektivinskränkning.

10.2.3 Min egen upplevelse av oöverskådlighet

I mitt arbete på Företaget lärde jag känna många människor. Jag medverkade ju i olika slag av utbildning, deltog i sammanträden, hade kontakt med personer jag diskuterade olika frågor med, åt lunch i matsalen. Eftersom jag inte var inordnad i Företagets statussystem och endast löst knuten till utbildningsenheten hade jag stora möjligheter till att gå in i individers och gruppers situationer.

Många visade ett stort engagemang i sitt arbete. Men engagemanget kändes så ofta isolerat. Det nådde inte fram till de andra som det gällde, till helheten. Man var engagerade men kunde inte nå varandra. Arbetsledarutbildningen gav möjlighet för dessa engagemang att komma till uttryck. Detta ledde ofta till att man formulerade problem, särskilt relationsproblem.

Jag blev själv engagerad i människor, grupper och strävanden. Men också jag upplevde att mitt engagemang inte delades eller kunde förstås av dem jag ville visa det för. Jag sökte och fick många kontakter för att få stöd för mitt eget engagemang men i regel var dessa personer inte i beslutsställning. Och även de personer som hade inflytande och som jag hade bra kontakt med hade sina restriktioner.

I allt detta upplevde jag en stor vilsenhet. Det stora Företaget med de många människorna med engagemang och utvecklingstankar som aldrig nådde sina rätta mål utan blev individuella eller möjligen uppfattades av en liten grupp gjorde mig förvirrad. Jag letade efter helheten men fann den inte. Det hela var svåröverskådligt. Jag ville se människornas engagemang i relation till helheten men det gick inte. I stället såg jag olika sätt att reagera inför denna bristande helhet. Någon fastnade i negativ kritik och någon annan kunde arbeta energiskt för någon liten detalj som inte löste något men som gav hopp under tiden man arbetade med det.

Med mitt intresse för individens engagemang kunde jag inte finna helheten i organisationen. I stället blev jag så småningom alltmer uppmärk-

sam på mina egna upplevelser. Dessa kom att betyda alltmer för min egen orientering i problemen. Låt mig nämna ett par exempel. Vid en öl och smörgås sent en kväll på ett internat diskuterade en arbetsledare och jag en del frågor, varvid han kommenterade: Man är ju livegen. Ett annat exempel. På en arbetsledarkurs berättade en deltagare att hans fru sagt följande till honom: När min chef en gång i tiden inte var nöjd med vårt arbete blev han arg och sa till med besked. Ni moderna arbetsledare arbetar på ett egendomligt sätt. Ni går omkring och skapar skuldkänslor i stället. Sådana repliker kunde stanna i min upplevelse och vägleda mig i mitt sökande. Händelser och situationer blev tillsammans pusselbitar som fanns även om mönstret saknades.

I de många samtalen, engagemangen och utvecklingstankarna upplevde jag alltså en stor förvirring. Individuell kapacitet hölls tillbaka. Grupper stod i konflikt med varandra. Samtidigt präglades Företaget av en god personalpolitik, anställningstrygghet och trivsel.

10.2.4 Funktionsavgränsning

Företaget var organiserat i sex huvudenheter, kallade sektioner. Företagsledningen hade en samordnande och ledande funktion. Sektionen för ekonomisk förvaltning hade ansvaret för ekonomin. I marknadssektionen ingick själva försäljningsorganisationen men också försäljningens relationer till övriga sektioner i organisationen. Den administrativa sektionen hade ansvar för administrativ drift. Slutligen arbetade två sektioner med produkten. Inom varje sektion var arbetet uppdelat i avdelningar i ett hierarkiskt grundmönster efter linje-stabs-modell. Företaget hade sju hierarkiska nivåer. Varje avdelning var uppdelad i grupper. Detta gällde huvudkontorets organisation. På distrikten var organisationen något annorlunda. Även inom grupperna var arbetet ofta uppdelat i olika funktioner.

De mest markerade gränserna gick mellan sektionerna. Inom varje sektion blev man specialiserad på just den sektionens huvuduppgift och funktion. Diskussionerna över sektionsgränserna visade hur olika värderingarna

kunde vara i olika sektioner. Försäljningspersonalen tyckte exempelvis väldigt illa om rationaliseringsexperternas klockning av deras kundsamtal.

Det fanns många funktioner om man med funktion menar ett mera allmänt begrepp. Vissa funktioner hade större inflytande än andra. De funktioner som hade relation till det ekonomiska systemet hade störst inflytande. Dit hörde rationalisering, administrativ drift i övrigt, försäljning. En funktion som hade svagt inflytande var personalfunktionen. Den var relaterad både till linjefunktionen med dess ekonomiska tänkande och personalföreningen med dess intresse för personalfrågor och dessa båda relationer passiviserade personalfunktionen. Personalföreningen hade ett opinionsbildande inflytande men var svag i relation till ekonomiska inflytanden och kunde mest påverka genom personalfunktionen.

Det fanns geografiska avstånd mellan distriktskontor och huvudkontor. Men relationen kännetecknades också av funktionellt avstånd. Man hade olika synsätt på kundens situation och på den administrativa processen.

Funktionsavgränsningarna gällde inte enbart efter dessa stora linjer. De kunde finnas i den minsta grupp. I exempelvis den skrivcentral jag studerade delade 8 personer upp sig i två grupper varav en skrev adresser och en efter diktafon.

10.2.5 Statusavgränsning

Skrivcentralen, som jag nämnde om, hade två statusavgränsningar. Att man delade upp arbetet i diktafonskrivning och adresskrivning berodde på att det var finare att skriva efter diktafon än att skriva adresser. Rummet där gruppen satt var delat i två delar. De personer som satt i den del där kontaktmannen var placerad kallades för A-laget. Övriga kallades B-laget.

Arbetsledaren i en hierarkisk organisation har en mellanställning. Om han förankrar sig i någon riktning kan han komma i konflikt i en annan. Gruppchefer undvek att tala om hierarkiska konflikter. Kanske de inte heller såg dem. De var ofta förankrade i sina grupper. Avdelningscheferna undvek att tala om hierarkiska konflikter genom att tala om dem på ett undvikande sätt. De kände sig ofta fastlåsta och ansåg att låsningarna hade sina orsaker på högre nivåer i organisationen.

Arbetsledare på högre nivåer var på avstånd från de lägre nivåerna. De hade inte tid. De högre nivåernas arbetsledare var välinformerade och hade dels därigenom, dels genom sitt inflytande i utvecklingsgrupper och beslutsfunktioner stort inflytande. Vi kunde i arbetsledarutbildningen inte arbeta med denna problematik eftersom utbildningsgrupperna var homogena i statusnivå. Högre arbetsledare hade inte heller tid till utbildning utan fick information om vad utbildningen till de lägre cheferna innehållit.

10.2.6 Individualisering

Varje funktion hade sin speciella karaktär, exempelvis rationaliseringsfunktion eller utbildningsfunktion. Inom en sådan funktion byggdes upp en referensram. Den gällde funktionens syfte och arbetsuppläggning. Men den gällde också funktionens förhållande till andra funktioner. De som företrädde en viss funktion hade ett personligt variationsutrymme. Detta kunde vara olika stort för olika funktioner. För rationaliseringsfunktionen föreföll det personliga utrymmet tämligen snävt, såvitt jag kunde finna. När KR-avdelningen sammanträdde var det inte så stora skillnader mellan olika personers uppfattning. Inom utredningsfunktionen och även inom utbildningsfunktionen var det väsentligt större avstånd mellan olika personers uppfattningar och syn på arbetet. Individuella variationer var emellertid *i verkligheten* en sekundär fråga jämfört med vad funktionerna representerade. Tyvärr kom olika personers sätt att representera sin funktion att spela en överdrivet stor roll *i diskussioner*. Låt mig exemplifiera detta.

KR-avdelningen skulle rationalisera arbetet. På KR-avdelningen fanns en mjuk och smidig expert och en mera rättfram kollega. Det blev stark kritik mot den rättframme experten. Den mjuke accepterades. Men båda hade samma värderingar och utförde samma arbete. I stället för att kritisera rationaliseringsverksamheten i sig kritiserade man den rättframmes attityd. Det skedde en individualisering och personbedömning i stället för funktionsbedömning.

Även personalfunktionens representanter hade vissa personliga variationer. När man kritiserade funktionen kritiserade man inte funktionen utan vissa personer som representerade denna. En kritisk punkt var att personalfunktionen inte tog initiativ tillräckligt. Detta använde man till personlig kritik. I verkligheten torde emellertid personalfunktionen inte kunna fungera på annat sätt. Personalfunktionen var Företagets organ för att ekonomiskt kunna utnyttja personalen. Men funktionen var också det organ som skulle samverka med personalföreningen och därtill själv initiera för personalens utveckling viktiga frågor som kunde kosta pengar. Detta var ju en omöjlig konflikt som måste leda till försvar som passivitet och tal om prioritering.

Det blev också en individualisering av personer som dels lyckades, dels misslyckades. Man ansåg att framgång och misslyckande berodde på personlig duglighet och personliga egenskaper. Att drag hos personligheten hörde samman med framgång och misslyckande, det är min uppfattning. Men det väsentliga var att framgång och misslyckande mera var individuella utslag av konkurrens och maktorientering i organisationssystemet. Jag återkommer till detta i kapitel 11.

En följd av den betoning på individ i stället för funktion som jag nämnt blev att det blev ytterst angeläget för en individ att ha gott rykte, vara omtyckt. Vissa personer blev också på detta sätt mycket betydelsefulla, vilket gav dem ökad makt och ökat inflytande. För de personer som misslyckades blev emellertid konsekvenserna svåra. De betecknades som socialfall, m m. Eftersom problemen ansågs bero på individen själv blev det dels en skuldbeläggning av individen, dels en hänsyn att inte öppet uttala sig om denna skuld.

Den individualisering som allt detta innebar med lyckade och misslyckade människor fick till följd att maktsystemet låstes fast. Processen innebar också att den som lyckades uppfattades positivt och därigenom fick hjälp till att lyckas också i fortsättningen. För den misslyckade gick det i andra riktningen. Enligt principen om den självuppfyllande profetian och individens uppfattning av sig själv i relation till hur han uppfattas av andra måste en fortsatt fastlåsning innebära ökade makt- och inflytandeproblem. I en sådan situation blir det angeläget att vara omtyckt, särskilt av relevanta personer. Personliga relationer blir viktiga.

Rykten både om misslyckade och lyckade människor låste fast fördomarna. I stället för att tala med den det gällde talade man med någon annan om hur man skulle hantera den det gällde, som därigenom alltmer blev ett objekt. Relationerna blev krokiga. Det företagspolitiska spelet utvecklades.

Bakom denna relationsproblematik fanns olika funktioners konkurrens om makt. Men detta talade man inte öppet om.

10.2.7 Arbetsfördelning av rutinarbetet

Mest markant var principen om arbetsfördelning och specialisering tillämpad i själva rutinarbetet. En stor del av detta hade lagts om till databehandling. På andra avdelningar fanns fortfarande manuell behandling av rutinuppgifter kvar. Den enskilde individen fick i regel mycket begränsade arbetsuppgifter, särskilt på de enheter vars material databehandlades.

10.2.8 Sammanfattning

Funktionsavgränsning, statusavgränsning, individualisering och arbetsfördelning av rutinarbete har nämnts som principer vilka innebär att individen får en starkt avgränsad uppgift. Denna avgränsning får till följd en inskränkning av perspektivet. Med ett begränsat perspektiv blir det svårt att påverka sin situation.

10.3 Styrprincipen

10.3.1 Organisationshistorisk utgångspunkt

Taylor utgick från verkstadsgolvet när han såg på organisationen. Fayol utgick från direktionsnivå. Han såg på organisationen som en helhet under direktionens ledning. Han delade in ett industriföretag i sex större enheter. På grundval av egna erfarenheter skrev han 1916 boken Industriell och allmän administration. Boken kom 1965 ut i ny svensk upplaga. Den skola Fayol grundade har kallats den klassiska administrationsläran. I en inledning till den nämnda boken säger Rhenman att det fortfarande i stor utsträckning är denna lära som "företagsledare, konsulter och interna experter förlitar sig på när de skall bearbeta sina organisationsproblem" (Fayol, 1965, sid 16).

Teorin har förändrats på en rad punkter. Jag vill antyda några. Planering har uppmärksammats mera och knutits samman med kontroll. Den konfliktbetonade relationen mellan beslutsfunktion och expertfunktion ledde fram till ett linje-stabs-system där beslutsfunktionen placerades i linjesystemet och experterna i stabssystemet.

Barnard intresserade sig för organisationen som socialt system och som en anpassningssituation. Han betonade individens möjligheter att välja att delta i organisationen eller inte och hur man skulle förmå individen att delta. Simon byggde vidare på dessa tankar och intresserade sig för individens inställning till auktoritet och svårigheter att vara rationell. Barnard och Simon föreslog den s k intressentmodellen eller bidrags-belönings-teorin som innebär att individer är villiga att acceptera medlemskap i en organisation om de därigenom kan uppnå personliga mål. Rhenman har diskuterat intressentmodellen, företagsdemokrati och styrproblem. Ramström har intresserat sig för beslutsprocessen och dess informationsunderlag. Utveckling mot systemteori och sociotekniska system har påverkat styrprinciperna i riktning mot frågor om decentralisering och självständiga underenheter inom ramar med överordnade styrningar. Tanken med principen om organisationsutveckling är egentligen att alla skall medverka i styrningen och att systemet skall vara i hög grad

öppet. Förutsättning för detta är emellertid att alla i organisationen är överens i frågor om makt.

Styrprinciperna har breddats och psykologiserats. De har knutits samman med övriga tre principer i detta kapitel, nämligen principen om arbetsfördelning och specialisering, principen om byråkrati och principen om de "goda" personliga relationerna. Därigenom är det inte längre lika klart vem som styr i organisationen. Systemet styr och individen styrs.

10.3.2 Styrprinciper i Företaget

10.3.2.1 Inledning.

Ett genomgående syfte med min verksamhet var att stödja den enskilde individen att i relation till gruppen och till helheten våga se och våga påverka sin egen arbetssituation. Jag såg en motsättning mellan styrning uppifrån och problemformulering nerifrån i hierarkin och arbetade för att stödja den problemformulerande inriktningen.

När jag här talar om styrningsfrågor är det inte någon redogörelse för hur styrningen i verkligheten fungerade. Detta var inte min uppgift att arbeta med. Men jag kom i kontakt med en rad styrproblem genom mina olika aktiviteter. Dessa problem fanns med i alla sammanhang. De fanns med när arbetsledarna diskuterade sina möjligheter att påverka sin situation. De fanns med när jag studerade rationaliseringsverksamhet och försök med ökad personlig medverkan. Så fort en fråga gällde för individen att påverka sin situation stötte han på hinder på grund av styrningar utifrån eller uppifrån.

Ett problem som präglade de flesta situationer av denna karaktär var om hindret i situationen var organisationens styrfunktion eller om det var individens upplevelse av styrfunktionen. Detta problem finns med också i den redovisning som följer. Jag tänker inte försöka skilja det ena från det andra. Det rör sig om en anpassningsprocess av djupgående slag, en process som innefattar individen, organisationen och samhället.

10.3.2.2 Styrning uppifrån, samråd nerifrån.

Vid planering av första arbetsledarkursen kom det till uttryck en motsättning mellan styrning uppifrån och problemformulering nerifrån. Enligt styrningsprincipen borde organisationsförändringen beslutas först och arbetsledarna utbildas sedan. Enligt den problemformulerande principen borde arbetsledarna formulera sina problem och med detta material påverka organisationsförändringen.

Denna konflikt fanns med i ett sammanhang i en större enhet. Aktiva personer i personalföreningen ville att jag skulle leda diskussioner för viss personal. Man ville ta upp problem som inte blev bearbetade. Det gick inte. Ledningen gav besked om att Företaget skulle vidta viktiga personella och organisatoriska förändringar och att det först därefter kunde bli aktuellt med samråd. Att först besluta och sedan samråda var den bakomliggande principen.

Första arbetsledarkursen beslutades på hög nivå. Beslutet innebar att gruppchefer och avdelningschefer fick en veckas utbildning. Högre chefer fick information under två dagar. Direktionen informerades under en dag. De högre cheferna beslutade om de lägre chefernas utbildning. Jag uppfattar det så att de högre cheferna såg utbildningen som ett styrmedel.

Problemmänniskornas situation såg jag också som ett resultat av styrningsproblemen. Deras problem var symtom på att något var fel. Möjligheten att via dessa symtom söka problemen i organisationen togs inte till vara. Styrprincipen yttrade sig här genom att individualisera, skuldbelägga och dölja personliga problem.

Det fanns vissa strävanden till inflytanden i motsatt riktning, inflytanden nerifrån och uppåt i organisationen. Inom personalföreningen ordnades diskussioner i en rad sammanhang. Jag har tidigare nämnt om den cirkelverksamhet som resulterade i ett stormöte med ledningen där en stencil med 50 punkter låg till grund för personalens krav. Det fanns

också andra samrådsgrupper. Personalföreningens inflytande inskränkte sig emellertid till en opinionsbildande påverkan både på dess medlemmar och på företagsledningen. Den kunde emellertid inte själv besluta om och finansiera utredningar. När det blev oro om rationaliseringsverksamheten och denna skulle utredas var det Företaget som fick betala utredningen. De personer som verkade inom personalföreningen var samtidigt inordnade i hierarkin och för sin framtid beroende av hur de uppfattades av inflytelserika personer inom linjeorganisationen.

Några av oss föreslog i samband med organisationsförändringen att en särskild funktion för att stödja personalen till ökat inflytande och ansvar skulle beslutas. Förslaget avslogs.

Genom min problemformulerande inriktning kom jag att bli mer intresserad av arbetsgrupperna och deras möjligheter att träna sig till ökat ansvar och ökad personlig medverkan. Förutsättningen för ett sådant arbete var emellertid stöd från styrande funktioner i Företaget. Något sådant stöd fick jag inte. Personalfunktionen styrde min verksamhet bort från sådana aktiviteter i riktning mot att skriva rapporter. Min verksamhet avslutades när funktionen gav mig besked att man endast önskade planerade och i förväg beslutade utredningar.

Personalfunktionens roll i konflikten, styrning uppifrån och problemformulering, påverkan och styrning nerifrån var att undvika sådant som kunde leda till öppna konflikter. Dess politik blev därför undvikande.

10.3.2.3 Arbetsprocessens styrning

När arbetsgruppen för ökad personlig medverkan i arbetet inventerade förutsättningarna i Företaget för ökad medverkan fann den att möjligheterna var begränsade, vilket jag tidigare påpekat. De arbetsuppgifter man kunde utgå ifrån var till stor del sådana som blivit över när datasystemet och andra funktioner tagit det väsentligaste av arbetsflödet. Att skapa ett meningsfullt mönster av ett arbete som i huvudsak styrdes och kontrollerades av styrsystem utanför enheten var inte möjligt mer än i mycket begränsad utsträckning.

Jag försökte på olika sätt skapa en brygga mellan arbetsprocessen och samverkansprocessen. Detta var avsikten med min medverkan i arbetsledarkursen AR genom chefer. Det var också avsikten med mitt studium av rationaliseringsverksamheten. Även i andra sammanhang rörde diskussionerna ofta problem i samband med ökat eller minskat arbetsflöde. I regel var det arbetsflödet som styrde och människorna som skulle rätta sig efter det. Ett undantag var försöksverksamheten med ökad personlig medverkan i arbetet. Där var det arbetsgruppen som organiserade arbetsprocessen men med den begränsningen att detta gällde inom avdelningens ram. Avdelningen som helhet styrdes av att den var en del i den större processen.

Principen i Företaget var att rationaliseringsavdelningarna styrde förändringen av arbetsprocessen som sedan i sin tur styrde den personal som skulle samverka. Det var helt i överensstämmelse med denna princip som KR-avdelningen ansåg att information om rationalisering skulle ges så sent som möjligt till berörd personal för att minska negativa diskussioner. Det var också helt i överensstämmelse med denna princip som avdelningen var angelägen om att undvika konflikter så långt det gick.

Rationaliseringsavdelningarna hade nära relation till det ekonomiska tänkandet i Företaget. När lönsamheten en tid var dålig fick KR-avdelningen stor framgång, bl a genom att få igenom beslut om arbetsledarutbildningen i kursen AR genom chefer.

Man kunde ju tänka sig ett motsatt förhållande i relationen arbetsprocess-samverkansprocess. Det vore principiellt möjligt att initiativet utgick från gruppen som sedan vid behov använde rationaliseringsexperterna. När exempelvis skrivcentralen arbetat igenom sin problematik fann den att KR-avdelningens mätningar var bra att utgå från när man ville planera arbetet. Tidigare hade KR-avdelningen varit ett serviceorgan till linjefunktionen, men initiativen blev för få ansåg avdelningen. I remissyttrande till organisationsutredningen föreslog jag att förändringsarbete skulle ske på den berörda personalens initiativ men förslaget fick inget gensvar.

Det var i Företaget en självklarhet att man skulle se på arbetsprocessen från ekonomiska och rationella utgångspunkter. Diskussionen gällde i stor utsträckning vad som skulle prioriteras. Man kunde öka de inkomster som kom från allmänheten genom ökad försäljning. Man kunde minska de utgifter som gällde allmänheten genom att göra servicefunktioner mera sparsamma. Man kunde minska de administrativa driftskostnaderna. Någonstans skulle pengar tas in och någonstans skulle de användas. Diskussionen mellan funktioner gällde prioriteringar.

Det var svårt i denna situation att prioritera individen. Jag undvek också ekonomiska motiv i sådana diskussioner eftersom jag ville verka för en bättre psykologisk och pedagogisk arbetsmiljö utan ekonomiska sidoblickar i detta sammanhang. Jag kände mig inte beredd att gå in i en ekonomisk diskussion utan att riskera de värden jag ville arbeta för. Tidigare diskussioner i personaladministrativa sammanhang där man sökt hävda människans roll genom ekonomiska beräkningar hade gjort mig negativ till detta slag av diskussioner.

Det jag i olika sammanhang försökte hävda var att utgå från hur individen och gruppen såg på sitt arbete när man skulle diskutera arbetsprocessen. Men det var inte lätt att få gehör för ett sådant sätt att se. När jag arbetade med den problematiska skrivcentralen blev jag ganska negativ till idén om skrivcentraler, vilket jag tidigare nämnt om. De som skriver breven får så liten kontakt med både dikterare och mottagare. Jag diskuterade därför med skrivcentralens överordnade enhet om att dela upp skrivcentralen på det sättet att en eller två personer knöts till viss funktion. Detta skulle i så fall få två negativa konsekvenser, ansågs det. Man hade en skrivmaskin med snabbskrift och en sådan maskin krävde ett visst antal personer för att kunna utnyttjas. Därtill skulle det bli problem vid frånvaro. Det ekonomiska motivet kunde inte ifrågasättas. Det var skrivmaskinen och pengarna som styrde skrivcentralens arbete, inte maskinskriverskorna.

10.3.2.4 Arbetsledarens roll i styrprocessen.

Styrningar uppifrån, genom arbetsprocessen och genom lönsamhetstänkande passerade alla genom arbetsledarna på vägar ut mot olika slag av arbetsgrupper. Samtidigt ställdes krav att arbetsledarna skulle ha omsorg om personalen och hävda dess intressen. Att tjäna motsatta intressen är omöjligt. Därtill skulle man undvika konflikter och problem. Arbetsledare fungerade i denna problematik på olika sätt, men jag uppfattade en skillnad mellan två grupper. Gruppchefer undvek i regel konflikter av detta slag genom att inte tala om dem. Avdelningschefer undvek konflikterna genom att tala om dem på ett undvikande sätt och placera problemen någon annanstans.

I utbildningsgrupperna diskuterade vi förändringar och den interaktion som där fanns mellan individ, grupp och struktur. Vid diskussionerna kom strukturen ofta att framstå som det stora hindret för de försök till förändringar som initierades av individer och grupper. Samtidigt var strukturen oklar på grund av den oklara organisationen. Det hela blev ett sökande genom långa beslutsvägar, diskussion om dominanta funktioner och liknande. Diskussionerna präglades av oklarhet.

Det man kunde göra var att enas om gemensamma ord. Det var ord som effektivitet, delegering, personalutveckling, personalresurser och liknande. Man enades om formuleringar. Men bakom dessa formuleringar kunde det finnas motsatta värderingar och stor oklarhet om vad man egentligen kommit överens om. Man kunde enas om sådant som man ville förverkliga, men mellan målen och den dagsaktuella situationen var avståndet stort. Också i dessa samtal fanns en styrning, en styrning genom ord.

10.4 Byråkratins princip

10.4.1 Organisationshistorisk utgångspunkt

Max Weber (född 1864, död 1920) verkade samtidigt som Taylor (född 1856, död 1915) och Fayol (född 1841, död 1925). Taylor såg på organisationen från verkstadsgolvet och Fayol från direktionsnivån. Weber knöt samman de organisatoriska delarna i ett mönster av regler. Han utgick från ett individualpsykologiskt begrepp, nämligen auktoritet. Denna auktoritet fungerar genom regler som ett styrmedel i organisationen. Jag begränsar mig här till hans begrepp rationell-legal eller byråkratisk auktoritet.

Enligt Weber kännetecknas den byråkratiska auktoritetsstrukturen av bl a följande grundläggande kategorier:

> (1) A continuous organization of official functions bound by rules.
>
> (2) A specified sphere of competence. This involves (a) a sphere of obligations to perform functions which has been marked off as part of a systematic division of labour. (b)The provision of the incumbent with the necessary authority to carry out these functions. (c) That the necessary means of compulsion are clearly defined and their use is subject to definite conditions. A unit exercising authority which is organized in this way will be called an 'administrative organ'.
>
> .....
>
> (3) The organization of offices follows the principle of hierarchy; that is, each lower office is under the control and supervision of a higher one. There is a right of appeal and of statement of grievances from the lower to the higher. Hierarchies differ in respect to whether and in what cases complaints can lead to a ruling from an authority at various points higher in the scale, and as to whether changes are imposed from higher up or the responsibility for such changes is left to the lower office, the conduct of which was the subject of complaint.
>
> (4) The rules which regulate the conduct of an office may be technical rules or norms. In both cases, if their application is to be fully rational, specialized training is necessary. It is thus normally true that only a person who has demonstrated an adequate technical training is qualified to be a member of the administrative staff of such an organized group, and hence only such persons are eligible for appointment to official positions.....

(5) In the rational type it is a matter of principle that the members of the administrative staff should be completely separated from ownership of the means of production or administration....

(6) In the rational type case, there is also a complete absence of appropriation of his official position by the incumbent. Where 'rights' to an office exist, as in the case of judges, and recently of an increasing proportion of officials and even of workers, they do not normally serve the purpose of appropriation by the official, but of securing the purely objective and independent character of the conduct of the office so that it is oriented only to the relevant norms.

(7) Administrative acts, decisions, and rules are formulated and recorded in writing, even in cases where oral discussion is the rule or is even mandatory. This applies at least to preliminary discussions and proposals, to final decisions, and to all sorts of orders and rules. The combination of written documents and a continuous organization of official functions constitutes the 'office' which is the central focus of all types of modern corporate action.

.....

(Weber, 1964, sid 330-332)

Etzioni har arbetat vidare med byråkratins principer och särskilt intresserat sig för organisationens kontrollmedel. Makt kan utövas på olika sätt. Tvångsmässig makt baseras på fysiska medel. Nyttomakt har materiella belöningar inklusive symboler som kontrollmedel. Som exempel nämns varor, tjänster och pengar. Symboler kan användas i kontrollsyfte på tre olika sätt. Genom normativ makt kontrollerar en överordnad en underordnad. Socialmakt innebär att jämställda kontrollerar varandra. Normativ-socialmakt blir det när en överordnad ber en underordnads jämställda att kontrollera sin kollega. (Mabon, 1973).

Weber utvecklade sin teori om det byråkratiska systemet vid sekelskiftet. Att detta system hade nackdelar märktes så småningom. Merton påpekade på 30-talet att det blir en ond cirkel mellan ett problem och principerna för problemlösning. När man ser på *principerna* för lösningen i stället för att studera *problemet* kommer man att lösa problemet sämre. Detta leder till att man förfinar principerna varigenom man löser problemen ännu sämre, osv (Merton, 1936).

En modern kritiker av byråkratin är Crozier. Han har beskrivit byråkratiska problem i två franska organisationer (Crozier, 1971). Ett utdrag ger han i en artikel där han bl a säger följande. Problemet med byråkratin är att man inte kan korrigera sitt beteende genom att man lär sig av sina misstag. Den stabilitet som byråkratin skulle skapa blir fastlåsning genom onda cirklar. Han nämner fyra grundelement som nödvändiga för stabilitet i en ond cirkel. Dessa är "omfattningen av utvecklandet av opersonliga regler; centraliseringen av beslutsfattandet; stratalsoleringen och det åtföljande grupptrycket på individen; och så utvecklandet av parallella maktrelationer runt om i de återstående osäkra områdena" (Crozier, 1972, sid 220). Det sistnämnda elementet innebär att det i en stor organisation blir en del speciella enheter som inte så starkt är knutna till systemet som helhet. Genom att dessa i förhållande till varandra utvecklar parallella maktrelationer håller de varandra i en viss position och därmed jämviktsläge, vilket leder till en form av stabilitet.

10.4.2 Byråkratins anknytning till specialiseringsprincipen, styrprincipen och individen

Det centrala i byråkratin är reglerna. Problem som uppstår tillräckligt ofta leder till att reglerna förändras så att man med deras hjälp bättre skall kunna lösa problemen. Men därmed låser man också fast dessa speciella situationer vid regler och avgränsar dem från deras verklighetsbakgrund. Individens ansvar inriktas inte mot problemen utan mot reglerna.

Byråkratin bygger på en systematisk arbetsuppdelning. Individen åläggs att utföra vissa specifika funktioner. För att kunna göra detta tilldelas han makt i relation till funktion. En arbetsledares auktoritet kännetecknas av ansvar och befogenheter i relation till både arbetsprocess och underlydande personal. Med hjälp av specialiserad utbildning och träning får individen ökad kunnighet både i arbetsteknik och byråkratiska principer.

Genom reglerna binds det organisatoriska systemet samman i en hierarki. I denna hierarki har individen sin frihet endast inom sitt kompetensområde. Den som går utanför detta bryter mot normerna och tar därmed en personlig risk. Förutsättningar för anställning och befordran är att individen fungerar inom det byråkratiska systemet. De olika hierarkiska nivåerna är inordnade i en statusskala där individens beteende styrs av belöning och bestraffning, framgång och befordran eller stillastående och utfrysning. Principerna kan variera. Enligt Weber kan befordran grunda sig på senioritet eller prestation eller bådadera. Det är ledningens uppgift att bestämma över arbetskraften.

Konsekvensen av allt detta blir att byråkratin förstärker specialiseringsprincipen och därmed också perspektivinskränkningen och perspektivförvrängningen. Genom byråkratin får styrningen auktoritet och kan inte ifrågasättas. Genom hierarkins princip och statusprincipen får varje individ så liten frihet att han inte innebär någon allvarlig risk för systemet.

10.4.3 Byråkratin som kontroll

Därmed är vi inne på frågan om byråkratins medel att kontrollera systemet. Det som sagts i föregående avsnitt att specialiseringsprincipen och styrprincipen genom regler binds samman och att individen binds vid systemet är det grundläggande i denna kontroll. För att kontrollen skall kunna verka behövs emellertid att den byggs in i systemet på ett sådant sätt att ingen aktivitet slutgiltigt bryter mot detta system.

Etzioni har som nämnts särskilt intresserat sig för byråkratin som kontrollsystem (se ovan sid 279). Det är av intresse att ta del av hans diskussion om relationen mellan makt och engagemang. Nyttomakt - dvs materiell kontroll i form av varor, tjänster, pengar, o dyl - kan kombineras med beräknande engagemang. Individen kan stimuleras att inrikta sitt engagemang efter beräkningar som har med exempelvis pengar och framgång att göra. Organisationen kan använda symboler i form av prestige och uppskattning för att leda individen i hans engagemang.

På sådana sätt kan byråkratin kontrollera inte enbart individens beteenden utan också hans upplevelser och engagemang. Genom att individen skall fungera i systemet inte som individ utan som en funktion av regler avgränsas hans handlingar från hans personlighet i övrigt. Detta innebär att han avemotionaliseras, avpersonifieras och fungerar etiskt som oansvarig utanför sitt kompetensområde.

10.4.4 Byråkratiska principer i Företaget

I mitt arbete på Företaget kom jag i kontakt med förhållanden som låste individen i hans handlande och begränsade hans frihet och som kan diskuteras mot bakgrund av byråkratiska principer. Jag vill exemplifiera detta i relation till några principer.

10.4.4.1 Regler.

Det är inte min uppgift att beskriva Företagets system av regler. Detta har jag inte studerat. Men reglerna kom upp till diskussion i arbetsledarutbildningen och därför vill jag nämna om innehållet i dessa diskussioner.

Mot bakgrund av Företagets organisation fanns ett nätverk av regler om hur administrativa processer skulle löpa och hur detaljer i arbetsflödet skulle behandlas. Många arbetsledare var kritiska mot den formella organisationen. De ansåg att Företaget hade för långa informations- och beslutskedjor och att därför avståndet mellan det aktuella behovet och det formella beslutet för att kunna tillgodose detta behov var för långt. Arbetsledare med goda personkontakter kunde lösa akuta problem genom informella kontakter vid sidan av de formella vägarna. Resultatet blev oklarhet och osäkerhet i hur frågor skulle behandlas. Man klagade över att det inte fanns tillräckligt klara regler.

I min kontakt med arbetsledare märkte jag att avdelningar varierade starkt i hur man delat upp arbetsledningen mellan gruppchef, biträdande avdelningschef och avdelningschef. En följd av detta var att information

som gällde arbetsuppgifter som vanligen handlades av en viss chefsgrupp måste riktas till flera chefsgrupper. Varje avdelning hade utvecklat vissa traditioner som levde vidare. Två principer korsades. Den ena gällde att avdelningen själv skulle bestämma om sin arbetsuppläggning. Den andra gällde att en viss chefsgrupp skulle arbeta på ett visst sätt. Arbetsledarutbildningen var ju upplagd efter nivåprincipen. Gruppchefer utbildades för sig och avdelningschefer inklusive biträdande avdelningschefer för sig. Avdelningscheferna arbetade mycket olika. Denna olikhet gav stimulans till diskussioner men det tog tid att utbyta informationer om hur man arbetade på respektive avdelning.

För att få större enhetlighet i arbetssätt började Företaget utarbeta individuella befattningsbeskrivningar. Efter en längre tids arbete förändrades inriktningen till att gälla funktionsbeskrivningar i stället. En individuell befattningsbeskrivning knyts till individen och vid personbyte eller annan förändring kan beskrivningen behöva göras om. En funktionsbeskrivning är i stället knuten till arbetsprocessen och kan omfatta flera personer inom samma funktion. Därtill kan funktionsbeskrivningen bättre anknytas till arbetsgruppen och utgöra en grund för dess samverkan.

Arbetsledare uppfattade behovet av regler och bestämmelser på ett dubbelt sätt. Man efterlyste klarare regler inom organisationen men man efterlyste också större frihet inom ramen för mera övergripande regler. Dessa önskemål fanns med i det senare arbetet med organisationsförändringen. Resultatet av den utvecklingen ligger utanför ramen för denna undersökning.

I sin personalledande uppgift hade arbetsledare att ta ställning i en rad personaladministrativa frågor. Arbetsledare efterlyste regler också här. Personalavdelningen utarbetade också personaladministrativa principer som skulle gälla all personal. Arbetsledare upplevde behov av sådana principer vid sina ställningstaganden i personalfrågor. Man ansåg det också helt självklart att personal skall behandlas på ett likartat och rättvist sätt. Dessa principer om likhet och rättvisa enligt

centrala beslut inverkar emellertid på enhetens möjlighet att kunna bestämma över sitt eget arbete.

Med byråkratiska regler menar Weber klart utskrivna regler. Det fanns i Företaget en ständig diskussion om hur starkt styrande sådana regler borde få vara. Men det fanns också andra regler som inte kunde kallas byråkratiska i traditionell mening. Det fanns bakomliggande principer som var starkt styrande. En sådan princip var krav på effektivitet och lönsamhet. Eftersom dessa termer inte var diskuterade uppfattades innehållet i enlighet med tongivande funktioners uppfattning om vad som var lönsamt respektive effektivt. Det fanns också psykologiska regler som gällde hur man skulle bete sig i organisationen för att bli accepterad. Det mera omfattande regelsystemet var verkligen mycket komplext.

10.4.4.2 Kompetensområde.

Under 10.2 påpekade jag att funktionsavgränsning, statusavgränsning, individualisering och arbetsfördelning av rutinarbete innebar att individen fick en starkt avgränsad uppgift. Med denna avgränsning följde en inskränkning av perspektivet.

Enligt Weber kännetecknas den byråkratiska strukturen av att arbetet fördelas på olika kompetensområden (se ovan sid 278). Han ansåg att varje person på detta sätt skulle bli maximalt effektiv. Denna effektivitet hör emellertid samman med kompetensområdet och därmed med perspektivinskränkningen. Den byråkratiska strukturen stabiliserar därigenom perspektivinskränkningen och underlättar styrning från överordnade funktioner.

Rationaliseringsavdelningens verksamhet på skrivgruppen är ett exempel på detta. Initiativ till och beslut om rationalisering kom inte från gruppen själv utan från överordnade organ. Gruppmedlemmarna var specialiserade till att antingen skriva ut brev efter diktafon eller skriva adresser. Man gick inte in i varandras arbetsuppgifter. Gränserna för den egna kompetensen var starkt markerade.

För att få en saklig inställning till sin egen och sin funktions relation till helheten behöver man utgå från helheten och dess krav på de enskilda funktionerna. I Företaget var det svårt för den enskilde arbetsledaren och ännu mera för den enskilde underställde att se helheten. Var och en såg sig själv och sina arbetsuppgifter som en del i en helhet som man inte kunde överblicka.

Byråkratiska principer samverkade här med psykologiska och ekonomiska. I arbetsledarutbildningen diskuterade vi önskemål om rotation mellan arbetsuppgifter, praktik på andra enheter, m m. Jag kan inte säga om våra diskussioner verkligen fick några resultat i denna riktning men jag märkte föga av det. Som en invändning fanns de ekonomiska konsekvenserna. Att praktisera på en annan enhet innebar en utbildning som kostade pengar - i varje fall på kort sikt.

Isoleringen av det egna arbetet i relation till helheten fanns alltid med i mina utbildningsgrupper men den yttrade sig på olika sätt. Många faktorer samverkade till att isolera indivden till sitt eget kompetensområde. Hit hörde arbetsprocessen med dess ständiga flöde av arbetsuppgifter. Hit hörde också gruppsamhörigheten med den trygghet den gav. Vissa grupper fick därtill utbildning som skulle göra dem mera kompetenta i deras specifika arbetsuppgift.

10.4.4.3 Hierarkiska principen i Företaget.

Företaget var organiserat i sju hierarkiska nivåer. Även om denna hierarki inte fungerade i Webers mening så fanns den där. Frågor om information, inflytande och beslut var emellertid komplexa. Själv hade jag kontakt med personer inom nivåerna underställda, gruppchefer, biträdande avdelningschefer och avdelningschefer. Diskussioner i utbildningsgrupper innebar i stor utsträckning att man diskuterade sin egen roll och vad som hindrade egna förslag till förändringar. I dessa diskussioner stötte man då på hinder och styrningar av olika slag. I grupperna kände man sig i regel styrda men det var ofta oklart varifrån styrningarna kom.

"Man säger att beslutsnivån ligger högt i det här företaget, men det har jag ingen känsla av". Detta yttrande av en arbetsledare på hög nivå var säkerligen ett uttryck för hans uppfattning att alla i Företaget samverkade i det gemensamma arbetet. Man kan ställa detta yttrande mot arbetsledarnas uppfattning om styrningar uppifrån.

I verkligheten skedde emellertid mycket av utvecklingsarbete i projektgrupper där man sammanställde material som sedan vidarebefordrades till beslutsfunktioner. Personer som var mycket engagerade i projektgrupper och kommittéer hade mycken information om Företagets situation och därmed också mycket inflytande.

Styrningen uppifrån fanns med i diskussionen när vi planerade arbetsledarutbildningen. Att först besluta om viktiga förändringar och sedan samråda inom beslutade ramar var ett tema som återkom. Arbetsledarnas diskussioner präglades mycket av deras mellanställning, vilket jag tidigare påpekat. Gruppchefer undvek gärna hierarkiska konflikter under det att avdelningschefer pratade bort dem. När högre chefer deltog i arbetsledarutbildningen blev resultatet information uppifrån och ner. Rationaliseringsavdelningen ansåg att information om rationalisering borde komma så sent som möjligt till den grupp som skulle utsättas för den för att förhindra negativa diskussioner. Det fanns följaktligen åtskilliga drag i Företaget som var av hierarkisk natur.

10.4.4.4 Social kontroll.

Jag kan inte minnas att jag någon gång träffade en person som övervägde att sluta på Företaget på grund av konflikter och problem eller på grund av att man inte trivdes. Det kunde finnas svårigheter av olika slag men Företaget var ändå en fast förankring. Företaget hade låg personalomsättning. Personalen hade sociala förmåner av olika slag. Principer om intern befordran och anställningstrygghet vid rationalisering bidrog till den sociala tryggheten.

Det är emellertid diskutabelt om trygghet i anställningen ger frihet till nytänkande eller bundenhet vid traditioner. Jag upplevde mycket starkt att anställningstryggheten gav just bundenhet. Den rädsla att tala öppet som präglade diskussioner i arbetsledarutbildningen kanske hade sin grund i en rädsla att fördärva sin egen framtid.

Företaget utövade social kontroll av personalföreningen. Denna saknade ekonomiska och beslutsmässiga möjligheter att arbeta självständigt i förhållande till Företaget. Personalföreningen var beroende av Företagets välvilja och omsorg om personalen. När rationaliseringsverksamheten skulle undersökas på personalföreningens begäran var det Företaget som fick bekosta utredningen. De personer som verkade inom personalföreningen var samtidigt placerade i organisationens hierarki och för sin framtid beroende av hur de uppfattades av inflytelserika personer inom linjeorganisationen.

Det fanns hos arbetsledarna på de nivåer jag arbetade med ett motstånd mot att bearbeta ett problem genom att verkligen försöka analysera det. På något sätt var det farligt att göra detta. Vilka konkreta faror som fanns i ett sådant arbetssätt var jag oklar över. Jag såg detta motstånd som ett utslag av organisationens sociala kontroll över den enskilde individen.

Vissa personer betraktades som mindre lämpliga för arbetet. De betecknades som mycket frånvarande, aggressiva, kvinnor i övergångsåldern, socialfall. Om man ser dessa personers situation som ett utslag av organisationen som system blir konsekvensen att utstötningsmekanismer fanns inbyggda i själva organisationssystemet. Rädslan för att tala om problem kan ha sin grund i rädslan för att bli utstött, speciellt i den informella organisationen.

Genom symboler utövades också social kontroll. Underordnad personal arbetade i regel flera personer i samma rum. Från gruppchefer och uppåt i hierarkin hade arbetsledarna sedan rum vars storlek och inredning stod i ett bestämt förhållande till chefsnivå. Många arbetsledare reagerade mot dessa statussymboler men intresset att göra något åt det var svagt.

En särskild funktion inom Företaget bestämde hur lokaler skulle utformas och inredas. Tjänsterum av alla slag var funktionellt inredda men utan någon som helst personlig prägel.

Det fanns olika sätt att få status i Företaget. Att vara arbetsledare var inte det enda. Att vara engagerad och duglig i sin arbetsuppgift, att arbeta i personalföreningen, att delta i utredningar och kommittéer, att göra sig till talesman för andra i viktiga frågor, att vara en som andra sökte kontakt med och råd hos var några sådana olika sätt.

10.5 De "goda" personliga relationernas princip

10.5.1 Organisationshistorisk utgångspunkt

Resultatet av Hawthorne-undersökningen 1927-1932 under ledning av Elton Mayo innebar att produktionen ökade som ett resultat av ledningens och forskarnas intresse och uppmärksamhet. Att produktionen ökade när man förbättrade ljuset var ju väntat. Men att produktionen fortsatte att öka när man minskade ljusstyrkan och att den inte minskade förrän man närmade sig vanligt månsken, det gick ju emot dåtida vetenskapliga tänkande (Gorpe, 1974). Detta stämde ju inte alls med scientific management-teorierna. Mabon konstaterar att forskarna nu upptäckte att industriarbetarna tillhör människosläktet (Mabon, 1973). Detta blev upptakten till human relations-rörelsen.

Av experimenten drog man följande slutsatser: Produktionsresultatet bestäms inte av fysiologisk kapacitet utan av sociala normer. Icke-ekonomiska belöningar och sanktioner påverkar effekten av planering på basen av ekonomiska incitament. Arbetare reagerar och handlar inte som individer utan som medlemmar av grupper (Etzioni, 1972).

Det har hävdats att undersökningsresultaten var helt annorlunda och att slutsatserna inte enbart är överdrivna utan därtill helt felaktiga (Ny Teknik, januari 1975). Idén om de mänskliga relationernas betydel-

se för produktionen har emellertid påverkat den fortsatta diskussionen inom organisationsteorin.

Därmed fanns det två sätt att se på arbetet: ett rationellt och ett mänskligt. Men målet för båda synsätten var detsamma, ökad produktivitet. Att human relations-rörelsen gick in under den målsättningen var det stora misstaget.

Problemet kommer när man skall använda sig av dessa kunskaper. De mänskliga relationerna skall användas som medel för ekonomiska mål men de skall av de arbetande uppfattas som mål i sig. Etzioni citerar ett yttrande av W I Thomas som lyder: "Om människor definierar situationer som verkliga, är de verkliga i sina konsekvenser" (Etzioni, 1972, sid 58). Det viktiga enligt detta yttrande är inte att situationen är verklig utan att den uppfattas som verklig, vilket inte är samma sak. Denna skillnad mellan verklig verklighet och uppfattad verklighet har beskrivits av Fromm, Rollo May, Laing och andra som talat om människans inre splittring.

Därmed har jag angett huvudproblemet med human relations-skolan. Rörelsens teorier blir mångtydiga. De innebär en negativ kritik av ekonomiskt-rationella teorier men låter sig användas i rationella syften. Människan skall uppleva att hon utvecklas men denna upplevelse utnyttjas av överordnade. På grund av mångtydigheten kan teorierna användas på olika sätt.

Goda personliga relationer innebär ömsesidighet. De "goda" personliga relationernas princip däremot innebär att individen upplever sig respekterad och inte föremål för en maktutövning som han inte accepterar men att denna upplevelse utnyttjas av person som har makt över honom. Detta kan ske på olika sätt. Ett sätt är att individen *får* ökad möjlighet att använda sin förmåga men *endast* inom vissa ramar.

Chris Argyris har fortsatt human relations-forskningen i denna riktning. Jag skall referera några huvudtankar från hans bok Individen och organisationen (Argyris, 1971).

Enligt författaren har en organisation tre kärnaktiviteter, nämligen att uppnå mål, att bibehålla det inre systemet samt att anpassa sig till omgivningen. Enligt teorin har organisationen vissa fundamentala egenskaper. I praktiken kan en organisation närma sig eller fjärma sig från dessa egenskaper. Egenskaperna formuleras som dimensioner i det han kallar den "blandade" modellen. Denna modell ser ut på följande sätt (Argyris, 1971, sid 123).

Bort från fundamentala egenskaper	Närmande mot fundamentala egenskaper
1. En del (underavdelning av delar) kontrollerar det hela	Det hela bildas och kontrolleras genom interrelationerna mellan alla delar
2. Uppfattningen av en mångfald av delar	Uppfattningen av ett mönster av delar
3. Uppnående av mål relaterade till delarna	Uppnående av mål relaterade till det hela
4. Ur stånd att påverka sina inåtriktade kärnaktiviteter	I stånd att påverka inåtriktade kärnaktiviteter på önskvärt sätt
5. Ur stånd att påverka sina utåtriktade kärnaktiviteter	I stånd att påverka utåtriktade kärnaktiviteter på önskvärt sätt
6. Arten av kärnaktiviteter bestäms av nuvarande förhållanden	Arten av kärnaktiviteter bestäms av tidigare, nuvarande och framtida omständigheter

Angeläget enligt Argyris är att organisationen stärker individens självkänsla, vilket innebär att man ökar sin kännedom om sig själv samt att man alltmer accepterar sig själv och andra. Självkänslan stärks genom psykologisk framgång, vilken kännetecknas av följande faktorer: "1. ansvar för den egna aktiviteten och självkontroll (för att kunna definiera sina mål, vägarna till målet osv), 2. intresse (för att hålla fast vid strävan efter målen), 3. produktivitet och arbete (för att uppnå målen) och 4. ett utnyttjande av viktiga delar av sin kapacitet." (Argyris, 1971, sid 28).

Argyris personlighetsteori anknyter nära till psykoanalytisk teori. När han beskriver hur individen söker anpassa sig vid konflikt med organisationen gör han det i form av flykt- och försvarsbeteenden inom det organisatoriska systemet (Lundstedt, 1966).

Både individen och organisationen kan förändras i riktning mot den högra delen i den blandade modellen. Och om detta är fallet då är det också ett bra förhållande mellan ledningen och fackföreningen. Det organisationen uppnår gynnar fackföreningens intressen. Ledningen och fackföreningen är båda förhandlingsparter som samarbetar bra om man närmar sig organisationens fundamentala egenskaper. Här märker man en stor tomhet hos Argyris. Det sägs ingenting här om maktförhållandet mellan fackförening och företag. Argyris vill att makten skall relateras till förverkligandet av kärnaktiviteterna och inte till den strategi som används för att uppnå dem. Belöningar och straff skall användas för att öka individens medvetenhet om ansvar, vidga känslan av samarbete och öka organisationens möjligheter till självbestämmande. Argyris kallar sitt system för en effektivitetsmodell därför att den försöker definiera ett mönster som effektivt skall tjäna ett givet mål.

Argyris förslag till organisation som ett mönster av delar relaterade till varandra är förankrat i en sociologisk referensram. Hans förslag till utveckling av individen bär en psykodynamisk prägel. Han talar mycket om arbetarklassens svåra förhållanden men han följer inte upp sin tanke om självförverkligande inom den blandade organisationen utöver psykologiska och sociologiska synsätt. Man saknar vidare ekonomiska, politiska och pedagogiska resonemang om hur självförverkligandet och mönsteridén skall kunna genomföras.

Kritikerna mot human relations-rörelsen har bl a hävdat att teorins företrädare har haft en ensidig, oklar och förenklad syn. Koontz (1962) påpekar att teorin kan gälla helt olika slag av ledarbeteenden. Han anser också att mänskligt beteende endast gäller en aspekt bland andra på företagsledning. Rhenman-Stymne (1968) anser att human relations-forskningens viktigaste praktiska betydelse har varit att modifiera administrativa metoder som gäller hur man handskas med folk. De nämner som

exempel psykologiska lämplighetsprov, personalvård, intresse för kommunikations- och samrådsfrågor, omplacerings- och omskolningsverksamhet och arbetsledarutbildning.

De "goda" personliga relationernas princip samverkar med de tre övriga principerna som nämnts, nämligen arbetsfördelningens, styrningens och byråkratins principer. Låt mig innan jag avslutar detta avsnitt anknyta till dessa tidigare nämnda principer.

Förutsättningen för denna relationsprincip är att samverkan inte störs av konflikter. När det i en organisation finns motsättningar och konflikter gäller det att undvika dem på något sätt. Arbetsfördelningens och specialiseringens princip innebär att individen får en möjlighet att undvika se konflikter och i stället kan inskränka perspektivet till sin egen begränsade situation. Om individen skall öka sin förståelse för helheten innebär det att han också vågar se de konflikter han då möter. Men de "goda" personliga relationernas princip innebär att han inte går in i konflikterna.

På samma sätt kommer problem som har med styrning att göra att anpassas för att inte i onödan låta konflikter komma fram. Frågor om styrning och makt kan översättas med information till och planering för andra. Organisationen betraktas inte som ett maktsystem utan som ett socialt system.

10.5.2 De "goda" personliga relationernas princip i Företaget

Tidigare nämnde jag att jag med de "goda" personliga relationernas princip avser att individen upplever sig respekterad och inte föremål för en maktutövning han inte accepterar, men att denna upplevelse utnyttjas av person som har makt över honom. Goda relationer däremot präglas av ömsesidighet. Skillnaden mellan goda och "goda" personliga relationer är emellertid av mer principiellt slag och därför svår att uppfatta i verkligheten. När jag nu skall diskutera principen i Företaget använder jag beteckningen goda personliga relationer och syftar därmed till båda slagen av relationer och även glidningar dem emellan.

Som jag tidigare nämnt upplevde jag i Företaget en kamratlig och trivsam atmosfär. Alla var du. Samtalstonen var vänlig. Det fanns många vänskapsrelationer. Många hade lång anställningstid och var starkt förankrade i Företaget. Det fanns möjligheter att engagera sig på olika sätt som exempelvis för den egna enheten, för personalföreningen, för fackliga strävanden utanför Företaget, och i dessa engagemang uppleva samhörighet och meningsfullhet.

Jag förstår den ensamstående kvinnliga tjänsteman jag mötte en morgon som kom en halvtimma för tidigt till arbetet för att i lugn och ro kunna dricka kaffe och njuta av musiken från den centrala radioanläggningen före arbetets början. Och gruppcheferna och ibland även avdelningschefer som själva gick in i rutinarbetet gjorde det till stor del av lojalitet med sin grupp. Många faktorer bidrog till samhörighet. Företaget var ett andra hem, för många kanske det viktigaste.

Såväl Företaget som personalföreningen hade en mycket klar policy att verka för goda relationer inom organisationen. Företaget gav ekonomisk och social trygghet genom en som jag tror många ansåg generös personalpolitik. Personalföreningen erbjöd många möjligheter till både samråd om arbetet och kontakter av personligt slag.

Det finns anledning att påpeka detta eftersom min problematisering kan leda till att läsaren får en negativ uppfattning om Företaget som sådant i jämförelse med andra företag. Om detta skett av läsningen hittills vill jag gärna rätta till det.

Just detta förhållande att personalen hade ekonomisk och social trygghet och att relationerna uppfattades stabila var en grund för den problematisering som vi i arbetsledarutbildningen arbetade med. På denna grund borde det vara möjligt att se på arbete och relationer på ett mera öppet sätt.

Öppenheten motverkades emellertid av de övriga tre principerna som detta kapitel handlar om. Jag vill därför diskutera relationsprincipen i förhållande till dessa principer.

Jag nämnde att principen om arbetsfördelning och specialisering innebar en perspektivinskränkning. Man kan ju tänka att stabila relationer ger möjlighet att öka sitt perspektiv, även om detta ger till resultat att man kommer in i nya problem och konflikter. I arbetsledarutbildningen uppfattade jag emellertid en stor rädsla för att gå in i konflikter och därigenom riskera de goda relationer man ansåg sig ha. De goda personliga relationerna påverkade därför i riktning mot avgränsning av arbetet, specialisering och inskränkning av perspektivet.

Styrprincipen stod också i ett visst förhållande till relationerna. Samtalen i arbetsledarutbildningen som gällde styrfrågor innebar i tämligen liten utsträckning att för styrningen ansvariga verkligen tog tillvara tankar och förslag som gavs. I stället präglades samtalen av att styrfunktioners representanter fick möjlighet att informera om styrningens syften, verkningar och svårigheter. Frågorna från de oinformerade präglades av maktlöshet och informationerna från styrfunktionerna av makt. Arbetsledarna hjälpte gärna till att ge förslag till bättre styrning uppifrån. Eftersom samtalen hela tiden hölls på ett vänligt och konventionellt plan hjälpte de goda relationerna till att dölja den styrproblematik som många hade velat motverka om de uppfattat den.

Det fanns också ett samband mellan den byråkratiska principen och de personliga relationerna. Vid sidan av det formella systemet av regler fanns det ett informellt system som också hade sina regler. Genom personliga kontakter kunde många akuta problem lösas på ett enkelt sätt. Förutsättningen var dock att man stod i ett personligt relationsförhållande till den det gällde. För att komma in i en personlig relation som tjänade ens syfte måste man kanske diskutera med någon som hade närmare kontakt med den eller de viktiga personer man önskade påverka. Detta innebar då inte något brott mot byråkratiska regler, endast komplettering. Därigenom utvecklades ett än mer invecklat regelsystem för hur problem skulle lösas.

För arbetsledaren gällde det att fungera väl inom relationssystemet eftersom detta var så markerat i Företaget. Detta gällde också övriga som hade högre status. Kontakten mellan hög och låg var kamratlig och vänlig. Detta hörde till god ton. Jag märkte ofta hur arbetsledare kämpade med problemet hur de skulle uttrycka sina synpunkter i relation till överordnade för att dels få fram vad de verkligen ville, dels inte överskrida gränsen för vad som var tillåtet.

Detta gällde också relationen mellan funktioner och mellan företrädare för olika synsätt. I kommittéer och konferenser fanns ibland samma problem. I samrådsgruppen för ökad personlig medverkan i arbetet där alla ändå hade en gemensam grundsyn fanns en konflikt mellan två olika synsätt som inte fick komma fram, eftersom det i så fall skulle inneburit ett brott mot den rådande etiken om hur man samtalar i konferens.

På olika sätt blev goda relationer ett medel för personer och funktioner med inflytande att utöva social kontroll över individer, funktioner och även över personalföreningen.

10.6 Organisationen - en splittrad helhet

Det tog lång tid för mig innan jag insåg betydelsen av de fyra principer som jag nämnt. Det började med arbetsledares enskilda och osammanhängande problem som utvecklades till relationer mellan funktioner. Allteftersom mönstret klarnade såg jag motsättningar mellan funktioner. Jag såg också att dessa motsättningar innebar maktkamp och att maktens tyngdpunkt låg i riktning mot administrativ och ekonomisk effektivitet.

De fyra principerna har presenterats på ett ganska renodlat sätt, detta för att göra dem mera klart utformade. I verkligheten är de emellertid invävda i varandra och innefattade i övergripande organisatoriska synsätt. En problematisering som börjar i en detalj och som är relaterad till någon av de fyra principerna måste först bryta igenom det organisatoriska helhetsmönster som präglar organisationen.

Jag märkte detta i mina diskussioner med arbetsledarna. När de analyserade sina problem grenade dessa ut sig så man till slut ofta inte kunde se var problemen fanns någonstans. Detta gav visserligen arbetsledare möjlighet att fly från sitt eget ansvar, men det fanns också faktiskt underlag i den mycket oklara organisationen.

Ett organisatoriskt helhetsmönster kan följaktligen dölja ett bakomliggande griptångsmönster. Innan jag avslutar detta kapitel vill jag därför komplettera de fyra principerna med en diskussion om helhetsmönstret i en organisation. Eftersom den moderna organisationsteorin är komplicerad och omfattande kommer jag endast att antyda vissa drag.

Utvecklingen från speciella administrativa teorier till en helhetssyn gick över en diskussion om intressentmodellen (se ovan sid 271) och beslutsprocessen med dess frågor om mål, information och beslutsunderlag samt problemet att samordna genom administrationsprinciper och normsystem till en sammanhängande administrativ teknik (Rhenman-Stymne, 1968, Mabon, 1973).

Med systemteorin kom emellertid helhetssynen på allvar in i organisationsteorin. Thompson (1973) har exempelvis studerat organisationers sätt att hantera osäkerhet genom att sluta sig eller öppna sig. Han anser dels att organisationen har både ett slutet och ett öppet system, dels att dessa båda system inte kan förenas. Detta är en viktig aspekt med tanke på individens närmande till organisationen.

I organisationsteorins utveckling har den sociala utvecklingslinjen fått tjäna den tekniska. Tanken med det sociotekniska systemet är att förena båda dessa aspekter i ett ömsesidigt förhållande till varandra. Burns och Stalkers teori om organisk organisation innebär att individen identifierar sig med organisationen som helhet och att interaktioner och kommunikationer relateras till denna helhet. Enligt Buckley, som har en dynamisk syn på organisatoriska och samhälleliga system, kan samma sluttillstånd uppnås på olika sätt och samma initialtillstånd resultera i olika sluttillstånd. Därför anser han det bör finnas en konflikttolerans i organisationen (Mabon, 1973).

Avsikten med min framställning är inte att granska dessa teoriers hållbarhet. Det skulle föra för långt. Jag vill i stället relatera helhetsnärmanden till de fyra principerna och till individens möjlighet att utifrån sig själv och sin uppfattning påverka sin situation.

Att öka helhetssynen på organisationen är ett sätt att minska avståndet mellan individen och produkten, mellan funktioner och mellan individer. Alla samverkar för samma syfte. Man försöker se sitt arbete som en del i helheten.

Om det nu är så att bakom detta helhetsmönster finns en organisatorisk griptång då kommer individen i konflikt mellan sin vilja att identifiera sig med helheten och sin vilja att gå bakom helhetsmönstret och se vad som finns där. Flyktbeteenden kan förklaras som ett sätt att komma ifrån denna konflikt. Men det kan naturligtvis inte bli någon identifiering med helheten om det inte finns en relation mellan individen och helheten.

Thompson säger att organisationen har både ett slutet och ett öppet system. Om det nu är så, då kommer individen i en valkonflikt mellan att ansluta sig till det ena eller andra. När han deltar i en projektgrupp som arbetar med rationalisering kommer han att ansluta sig till det slutna systemets princip. När han deltar i en grupp som diskuterar "personalutveckling" kommer han att ansluta sig till det öppna systemets princip. Individen upplever splittring.

Inte heller talet om sociotekniska system löser individens problematiska relation till organisationen om det finns ett griptångsmönster i bakgrunden. Detta gäller också teorin om organisationsutveckling. När det finns ett griptångsmönster bakom helhetsnärmanden kommer det att bli en konflikt mellan individens strävan till identitetsutveckling (se ovan sid 250) i sin arbetssituation och det organisatoriska helhetsmönstret. Arbetet får kumulativa inlärningseffekter. Det som avses bli assimilativ inlärning relateras till olika värderingar och splittras. I den mån denna inlärning inte relateras till individens styrande centrum (se ovan sid 237) blir den inte heller assimilativ. Det blir en etiskt diskutabel

fråga om ackomodativ inlärning kan och bör ske i en sådan situation. Ty om den ackomodativa processen leder till konflikter som innebär brytning med någon av de fyra principerna och därmed systemets grundstruktur då kan man ju fråga sig hur det går.

I Företaget upplevde jag att många människor var engagerade men att dessa engagemang inte nådde fram till den det gällde. Alla engagemang tunnades ut på sitt emotionella innehåll när tankarna förgrenade sig i organisationens irrgångar. När jag upplevde dessa punktvisa engagemang frågade jag mig om de skulle leda till att man fann varandra och kunde bygga upp ett tänkande gemensamt eller om de skulle leda till förtvining i brist på näring. Frågan kvarstår.

Problemet gäller alltså om individens identitetsutveckling och kognitiva utveckling (se ovan sid 250 och 236) kan knytas samman med organisationen som helhet.

10.7 Sammanfattande diskussion

Den diskussion om organisationen som detta kapitel handlat om har varit mitt sätt att med utgångspunkt från problem i Företaget vidga problematiseringen till den organisatoriska strukturen. Organisationsteorin har i princip handlat om organisationen som effektivitetsmodell. I mitt sätt att se på organisationen har jag utgått från frågan vilka förhållanden i organisationen som hindrar individens kognitiva utveckling och identitetsutveckling. När jag läst om organisationsteorins utveckling har jag funnit att de organisatoriska systemen blivit alltmer genomtänkta i det att de tagit med alltfler aspekter. När jag emellertid sett på organisationsteorin utifrån aspekten vad som hindrar individens utveckling har jag funnit att organisationen blivit alltmer svår att genomskåda.

Problemet blir att genomskåda helhetsmönstret och angripa griptångsmönstret. Det hjälper föga att organisera om ett företag genom att ändra rutmönstret i organisationsplanen om man inte samtidigt analyserar grip-

tångsmönstret. Att styra förändringsarbete uppifrån, att informera om förändring så sent som möjligt, att trycka ner konflikter som kommer fram i samband med förändringsarbete är olika sätt att förtrycka individen (se ovan sid 57). Ty dessa påverkningar splittrar, avemotionaliserar och gör individen stimulusbunden och hämmad i sin kognitiva utveckling.

Arbetsfördelningens och specialiseringens princip, styrprincipen, byråkratins princip och de "goda" personliga relationernas princip samverkar till att binda individen i ett statiskt situationsförhållande. Individens möjlighet att utifrån situationens krav samt egen upplevelse, erfarenhet och kunskap påverka förhållanden motverkas i denna statiska situation.

För att individen skall få ökad möjlighet till inflytande och ansvar räcker det inte med att minska effekten av någon enstaka princip. Det hjälper inte en person att han får ökad möjlighet att delta i beslut om han samtidigt elimineras från verkligt inflytande genom att han anses ha brutit mot de "goda" personliga relationernas princip. Det räcker inte heller med att "förbättra" relationerna genom samrådsverksamhet om detta innebär att problem skjuts på framtiden, att konflikter trycks ner, att byråkratin ökar och att viktiga styrfrågor avgörs innan samrådsverksamheten börjar. Det räcker inte att ge utbildning som ökar den speciella kompetensen om utbildningen inte också innebär ökad helhetssyn genom saklig analys samt möjlighet att bearbeta personliga relationer och möjlighet att öka sin kunskap om strukturella förhållanden. De fyra principerna är interrelaterade och bör bearbetas samtidigt.

Den ökade kunskap om strukturella förhållanden som individen behöver gäller också frågor om maktförhållanden i en organisation och hur dessa kan yttra sig. Detta blir därför ämnet för nästa kapitel.

11. MOTSÄTTNINGAR, KONFLIKTER OCH FÖRSVAR

11.1 Inledning

I kapitel 3 nämnde jag att det är stor skillnad på utbildning genom information och utbildning genom problematisering. Jag nämnde att det vid problematisering är "den som formulerar problemet som anger den struktur efter vilken man kan söka kunskap för att förstå problemet" (se ovan sid 65).

Jag nämnde också i samma kapitel att mitt pedagogiska syfte var att stimulera individen att i större utsträckning ta ansvar för sin egen situation och i samverkan med andra gå in i och förändra situationen i önskvärd riktning. Genom problematisering ville jag stimulera personer att granska problemsituationer, försöka se strukturen i och bakom dessa situationer samt försöka se vad som hindrar initiativ och förlamar handlingskraft.

I kapitlen 4-8 beskriver jag min verksamhet vid Företaget. Beskrivningen innebär ett fortskridande sökande där jag möter nya problem och där det ofta är svårt att se samband mellan olika problem. Utgångspunkten i detta sökande är individens ställningstagande i situationen där bristande överensstämmelse mellan individ och situation ger individen anledning att dels pröva sig själv, dels pröva situationens förhållande till mera komplexa sammanhang.

Denna prövning kräver en pedagogisk metod och grundsyn. Traditionell inlärningspsykologi enligt stimulus-respons-traditionen leder till att individen ser andra individer som ting. Individens utveckling kan förhindras och därigenom bli patologisk som en följd av "för hård stimulusstyrning och uppspaltning av omvärlden i delar utan naturligt strukturellt sammanhang" (Qvarsell, 1971, sid 32).

Den pedagogiska modell med utgångspunkt från Piaget som presenterats (se ovan sid 236) innebär att lärande sker med utgångspunkt från ett individens styrande centrum. Lärandet innebär att individen tar emot

nytt material utifrån och förändrar sig själv i relation till förändrade situationer. Den pedagogiska processen innebär medvetandegörande av tidigare och omkringliggande påverkningar.

Förutsättningen för ett sådant medvetandegörande genom en ackomodativ inlärningsprocess är emellertid att individen upplever trygghet i miljön. När individen är utsatt för styrning och maktpåverkan från andra individer eller funktioner har han inte denna trygghet. Då blir det inte möjligt med ackomodativ inlärning.

Problematiseringen både i arbetet i Företaget och som forskningsmetod innebar att jag granskade hinder för individens inflytande över sin arbetssituation. Sådana hinder fanns i Företaget som organisation. Jag fann också i organisationsteorin fyra principer som kan utgöra sådana hinder, nämligen specialiseringsprincipen, styrprincipen, byråkratins princip och de "goda" personliga relationernas princip. Ett organisatoriskt helhetsmönster kan göra det svårt att se hur dessa principer verkar.

Dessa fyra principer har jag kallat en organisatorisk griptång. Genom samverkan med varandra kan de hindra individen att ta initiativ som skulle störe systemets balans. Detta innebär då att individen är föremål för styrning och maktpåverkan från organisationssystemet. I en sådan situation omöjliggörs både lärande genom nyfikenhet i ett ömsesidigt sökande efter kunskap och ackomodativ inlärning.

Därmed har problematiseringen lett fram till frågor om vad som kan finnas av påverkningsfaktorer bakom den organisatoriska griptången. För att diskutera detta skall jag ta upp bl a frågor om motsättningar, flykttendenser, konflikter och makt. I inledningen nämnde jag att en problematisering som leder fram till frågor om makt och inflytande kan innebära plötsliga och svåra situationer. Att genom ökat perspektiv få ökad förståelse för maktens yttringar blir nödvändigt om problematiseringen verkligen skall leda vidare till ökat inflytande för den som är föremål för dessa yttringar.

11.2 Exempel på motsättningar och flykttendenser i Företaget

11.2.1 Motsättningar

De problem som vi kom fram till i första arbetsledarkursen sammanställde jag till ett antal relationsproblem. Det som i verkligheten väckte mitt intresse för dessa relationer var emellertid de motsättningar som kom fram i gruppdiskussionerna. Att jag kallade dessa motsättningar relationer innebar större tonvikt på harmoni än på konflikt, något som jag tar upp i följande avsnitt. Jag blev emellertid alltmer uppmärksam på vissa flykttendenser i diskussionerna. Dessa behov att fly måste bero på bakomliggande motsättningar.

Om man nu i stället för relationer använder begreppet motsättningar kan problemen i kapitel 5 formuleras om på följande sätt:

Motsättningar inom grupper
Motsättningar mellan gruppchef och avdelningschef
Motsättningar mellan avdelningar
Motsättningar avdelningschef - kontorschef
Motsättningar mellan avdelningar och KR-ADB
Motsättningar avdelning - personalavdelning
Motsättningar distriktskontor - huvudkontor
Motsättningar mellan sektioner
Motsättningar mellan hög och låg

Arbetet i andra arbetsledarkursen (kap. 6) innebar att motsättningar i administrativt förändringsarbete blev framträdande. De 37 konflikter som enligt experterna kan uppträda vid rationalisering visar en rad varianter av motsättningar. Relationen mellan arbetsprocess och samarbetsprocess var den för mig kanske mest intressanta motsättningen (se ovan sid 177). Detta bekräftades i min förstudie av kontorsrationalisering där de socialpsykologiska undersökningarna stod i motsättning till KR-arbetet. Att försöken med ökad personlig medverkan i arbetet inte fick någon fortsättning i Företaget ser jag som en följd av en motsättning mellan personalens och Företagets intressen.

11.2.2 Flykttendenser

Genom diskussionerna i första arbetsledarkursen upplevde jag att individer och grupper styrdes men det var samtidigt svårt att se varifrån styrningarna kom. Deltagare som gick i närkamp med varandra för att försvara sina respektive funktioner försökte analysera sin situation men hamnade lätt i den snåriga organisatoriska strukturen och maktstrukturen. Motsättningarna fanns på annat håll men var samtidigt svåra att klargöra. För att inte tala illa om andra icke närvarande personer kunde man övergå till generella omdömen och antydningar vilket samtidigt innebar emotionell tomgång, detta i stället för att översätta omdömen om individer till analys av strukturen.

Våra försök att få in en motpart i dessa diskussioner genom att inbjuda en gäst som representerade en kritiserad funktion ledde till samtal mellan parterna. Men samtalen mellan arbetsledare och överordnad fick ofta karaktären av frågor och svar. Överordnade använde sin information som en maktfaktor. Arbetsledarna anpassade sig i situationen efter den struktur som styrde kommunikationen. Informationen lade sig som en dimma över problemen.

Det blev dimbildning också i många andra diskussioner. Jag märkte en benägenhet att inte gå för nära problem - så småningom fick jag ju en viss kännedom om vissa centrala problem - och att balansera yttranden för att inte komma in i riskabla situationer. Den kombination av formell och informell organisation som präglade Företaget gynnade krokiga relationer och undanglidande motsättningar. Den formella organisationens långa informations- och beslutsvägar gav en så hög grad av delat ansvar att ingen blev ansvarig. Motsättningarna försvann.

Den vänliga ton som präglade all samvaro innebar att man kunde tala om det mesta men att man samtidigt också höll sina känslor under stark kontroll.

Relationerna mellan olika funktioner präglades också ibland av undvikande och flykt. Personalavdelningen undvek att ta initiativ som avdel-

ningar önskade. Personalföreningen var mera noga med de "goda" personliga relationerna till linjefunktionärerna än med att studera och formulera sina krav på Företaget. De flesta viktiga frågor var väl förankrade innan beslut fattades, vilket gav en i hög grad delad ansvarighet. Motsättningarna försvann.

Ett sätt att fly från problem var att individualisera strukturella påverkningar. Man antog att problemmänniskornas situation berodde på dem själva. Av "hänsyn" talade man helst inte om det. Därmed låste man fast situationen. Man slapp gå in i okända problem.

En flyktmöjlighet var också den ekonomiska och sociala trygghet som Företaget erbjöd. Det var angeläget att vara omtyckt av centrala personer eftersom det för de flesta gällde livstidsanställning.

11.3 Harmonimodellen

Man kan lägga tonvikt vid organisationen som ett integrerande system med syfte att uppnå vissa mål. Organisationens alla delar samverkar här i den gemensamma målsättningen. Denna samverkan präglas av balans som motsvarar situationens behov. Den starka tonvikten på balans får till följd att problem och konflikter betraktas som misslyckanden som man söker dölja.

Denna uppfattning representeras av human relations-rörelsen. Enligt denna skola kan det väl uppstå konflikter i en organisation, men dessa kan lösas så att man når harmoni. Argyris, som jag tidigare hänvisat till, säger att organisationen liksom individen söker ett jämviktstillstånd. Individualpsykologiskt refererar Argyris till Jahodas kriterier på psykisk hälsa. Jahoda talar om balanserad integration av det, överjag och jag, syntetisk syn på tillvaron, långsiktiga mål och flexibel anpassning till omgivningen (Argyris, 1971, sid 131).

Argyris organisationsmodell, som han kallar den "blandade" modellen, har likartad tonvikt på integration, flexibilitet och anpassning (se

ovan sid 290). Enligt human relations-skolan är det inte heller någon motsättning mellan individen och organisationen. Förbättrade relationer mellan människor innebär effektivitet och harmoni (Argyris, 1971).

I kapitel 10 påpekade jag att specialisering, styrning uppifrån, byråkrati och "goda" personliga relationer tillsammans hindrar individen från att i större utsträckning använda sin kapacitet och öka sitt inflytande. Individen tillförsäkras harmoni förutsatt att han inte söker förändra organisationssystemet.

Detta innebär att maktrelationer betraktas som givna och inte får diskuteras. De maktägande får då möjlighet att manipulera de maktlösa på olika sätt (se nedan sid 310). Genom kooptation kan påverkan som utgör hot mot systemet infogas i systemet och därmed oskadliggöras (se nedan sid 314). Genom en systematisk process av medvetandeproduktion kan man maktlöse påverkas att tolka förvärvade kunskaper på ett bestämt sätt (Israel, 1972, sid 45). Genom massiv normöverföring och konformitet hålls reaktioner tillbaka (Ödman, 1971).

Manipulering kan ske genom betoning av "goda" personliga relationer. Arbetares missnöje betraktas inte som uttryck för verkliga intressekonflikter utan som psykologiska symtom. Argyris anser t ex att organisationen och fackföreningen har samma mål och att båda blir tillfredsställda i samma utsträckning som man närmar sig det han kallar organisationens fundamentala egenskaper (Argyris, 1971). Människors behov av ekonomisk och social trygghet kan användas i maktens syfte.

11.4 Konfliktmodellen

Utbildning genom problematisering innebär att deltagare i en utbildningsgrupp granskar sina reaktioner i relation till en viss situation. Att reaktioner kommer till uttryck tyder på att det finns ett spänningsmönster. Man kan ana att det i detta mönster finns konflikter och motsättningar men det kan vara nog så svårt att se dem. Deltagare i en utbildningsgrupp har olika sätt att möta och undvika konflikter och

motsättningar. I deltagarnas interaktion kan mönstret börja framträda. Förutsättning för en sådan bearbetning är emellertid att det finns tolerans för konflikter och att dessa betraktas som naturliga i organisationen.

Bearbetning av problem kan ske även i statiska organisationer där man lägger tonvikt vid harmoni. I så fall styrs bearbetningen efter visst mönster. Ett exempel på detta finner vi hos Elofsson som presenterat ledarskapstekniken Management by Objectives, allmänt kallad MbO. Vid regelbundna gruppmöten diskuteras individuella målformuleringar som gäller kvantitet, kvalitet, kostnader, metoder och resursfördelning, varvid föredragningslistan innehåller tre frågor: Vad har hänt? Vad skall hända? Problem eller svårigheter? Konflikter översätts till sakliga och konstruktiva delmålsanalyser. Målstyrningens syfte är följande: "Ta tillvara de personella resurserna på ett bättre sätt. Skapa en anda och ett klimat som förebygger eller minskar risker för konflikter och slitningar. Skapa förutsättningar för de anställda att i ökad utsträckning uppleva sitt arbete meningsfullt." (Elofsson, 1971, sid 8).

Rhenman diskuterar konflikter i organisationen. Han vänder sig mot human relations-rörelsens uppfattning att konflikter är onödiga. Han vänder sig också mot Marx uppfattning att sociala konflikter är en ödesbestämd konsekvens av det kapitalistiska systemet. I samband med presentation av intressentmodellen (se ovan sid 271) diskuterar han intressentgruppernas olika mål och de konflikter som kan uppstå mellan olika grupper. Det mest vanliga i en organisation, anser han, är en form av konflikt och behov av samverkan i kombination. En parts möjlighet att förverkliga sina mål beror dels på förmåga att "vinna" över motståndaren, dels på förmåga att "samarbeta" med denne (Rhenman, 1967).

Det är en stor skillnad mellan att analysera en konflikt för att se hur den ser ut och det spel som uppstår när parter på grundval av maktrelationer försöker "vinna" över och "samarbeta" med varandra. Det krävs dels en stor konflikttolerans, dels jämlikhet i makt för att genom analys komma fram till konkreta lösningar som båda parter finner tillfredsställande.

Konflikterna i organisationen försvinner inte därför att man försöker undvika dem. I stället skapas det undertryckt eller förskjuten aggressivitet och negativa gruppbildningar som utan att komma till ytan påverkar hela systemet, vilket Coser påpekat och Sundin refererat (Sundin, 1975, sid 216).

Konflikter och motsättningar kan också ses som en förutsättning för förändring. "Motsättningar inom en människa eller i en situation är förändringens grundval och är avgörande för vilka förändringar som är möjliga." (Helleday-Rosén, 1974, sid 211).

Jag nämnde tidigare att problemet med harmonimodellen är att tonvikten på harmoni är så stark att konflikterna döljs. Problemet med konfliktmodellen är rädslan att den motsättning man kanske anar är slutgiltig, antagonistisk (Helleday-Rosén). Med en massiv normöverföring av harmonimodellens lyckoideal blir konflikten något negativt och farligt.

I en problematiserande utbildning behövs därför en ökad förståelse för att uttryck för konflikter ej behöver vara detsamma som faktiska motsättningar. Snarare innebär det att dessa motsättningar medvetandegörs. För den anställde i en organisation kan detta vara svårt att tänka sig. Förutsättning för ökad tolerans för konflikter och motsättningar är emellertid att individen känner trygghet och inte upplever risken för utfrysning.

Sundin anser att konformitet-avvikelse, stabilitet-förändring och jämvikt-konflikt inte är motsatser som utesluter varandra utan i stället begrepp som kompletterar varandra. Relationen mellan dem är dialektisk. "Ser vi jämvikt i ett socialt system är det förändring och konflikt vi ser, studerar vi konflikterna tillräckligt noga upptäcker vi balansen." (Sundin, 1975, sid 214). Helleday-Rosén säger att det inte är någon självklarhet vilka motsättningar som är antagonistiska och vilka som är icke-antagonistiska. Genom att praktiskt tillämpa teorier kan man så småningom få kunskap om detta (Helleday-Rosén, 1974).

Liljeroth diskuterar samma fråga men tillämpat på forskningsprocessen. Denna leder först till förvirring och målet är att ur förvirringen kunna formulera en ny struktur. I detta arbete är det väsentligt att upptäcka motsägelser i förhållanden som till synes är i harmoni (Liljeroth, 1974, sid 27).

Tillämpat på organisationen är det dialektiska förhållandet mellan stabilitet och förändring, jämvikt och konflikt en mycket svår process. En organisationsförändring innebär att bryta upp till synes harmoniska förhållanden, gå in i förvirring och söka en ny struktur. I en sådan förändring räcker det inte med att en konsult ritar upp ett nytt organisationsschema där rutorna placerats om. Människor som berörs av organisationsförändringen kommer in i situationer av förvirring som i en maktstruktur där konflikter och motsättningar inte får medvetandegöras kan innebära våld och förtryck i stället för ökat medinflytande och ökat ansvar.

11.5 Maktorganisationens dynamik

11.5.1 Inledning

I kapitel 10 nämnde jag att specialiseringsprincipen, styrprincipen, byråkratins princip och de "goda" personliga relationernas princip är interrelaterade till varandra. Det intressanta är dynamiken i dessa interrelationer. I en organisation samverkar de fyra principerna till att hålla kvar skillnader mellan maktägande och maktlösa genom olika manipulerande åtgärder.

Den grundton som jag hoppas märkts i denna undersökning är att den maktlöse bör få större insikt i sin situation och därmed också ökade möjligheter till inflytande och beslutsmakt (Karlsson, 1971) samt personlig styrka att motarbeta förtryck från andra och inom honom själv (Freire, 1974, Rollo May, 1974 b).

Gränsen mellan de funktioner och personer som har makt och de som inte har sådan makt kan säkert i vissa fall klargöras. En undersökning av fackklubbens beslutsmöjligheter kan bli nog så klargörande (Karlsson, 1971).

Frågan om makt innebär emellertid också en fråga om hur man förhåller sig till sig själv och till andra. Både förtryckaren och den förtryckte bär förtryckets stämpel inom sig (Freire, 1974). Rollo May ser makt som ett angeläget positivt personlighetsdrag. Den som saknar den personliga maktens styrka tar gärna till våldet som kompensation (Rollo May, 1974 b).

Därmed blir maktorganisationens dynamik ganska komplicerad. Jag vill i det följande peka på en rad förhållanden i en sådan organisation som kan utgöra hinder för individen i hans försök att öka sitt inflytande. De praktiska erfarenheter som finns bakom dessa resonemang kommer inte enbart från Företaget utan också från andra organisationer. Diskussionen är av mera principiellt slag.

11.5.2 Det dolda våldet

Weber talade om legitimerad makt. Hans begrepp legitime Herrschaft uttrycker både legitimitet och makt i form av tvingande kontroll (se Talcott Parsons introduktion i Weber, 1964). Efter Weber har diskussionen om makten så småningom ersatts av teorier om beslutssystem. Den auktoritäre ledaren har ersatts av beslutsfattaren. Makten har tunnats ut på sitt individuellt-emotionella innehåll och i stället spritts ut i informationskanaler och andra styrsystem. Men makten finns kvar och även maktlösheten.

Bachrach och Baratz har diskuterat politiskt beslutsfattande och Leyman har använt deras teorier för en diskussion om makt som han avgränsat mot begreppen tvång, manipulation, inflytande och auktoritet, detta med avseende på organisationer. Jag följer här Leymans resonemang (Leyman, 1974).

Makt är ett fenomen i interaktion mellan individer. Ett potentiellt makttillgodohavande hos den ene gentemot den andre varierar beroende på parternas grundvärderingar och agerande. Förutsättningar för maktutövande är att det finns en intresse- eller värderingskonflikt, att den ene verkligen ger efter för den andres önskningar och att det finns hot om åtgärder som bakgrund.

Bachrach och Baratz skiljer på makt och tvång. I ett förhållande som kännetecknas av makt får den ene den andres samtycke. Vid tvång får den ene sin vilja igenom trots att den andre inte samtycker. Manipulation är en aspekt av tvång. Den som manipulerar gör det med information. Han förmedlar enbart sådan information som gynnar hans egen måluppfyllelse.

Av helt annan karaktär är inflytande och auktoritet. Inflytande bygger på trovärdighet och ömsesidigt förtroende. Auktoritet är maktens antites. Enligt Friedrich är auktoritet en egenskap i en kommunikationsprocess mellan individer där båda förnuftsmässigt kan vidarebefordra frågeställningar, lösningar, problem, diskussionsinlägg, osv. Den ene böjer sig för den andres slutsatser därför att han anser dem rationellt förnuftiga.

Med detta som bakgrund diskuterar Leyman dels maktresurser, dels hinder. Maktresurser i en organisation kan vara status, ekonomiska tillgångar, antal medlemmar, en ideologi som appellerar till värderingar, medlemmarnas intresse för en viss fråga.

Den som vill komma till tals med beslutsfattarna stöter på en rad hinder. Ett sådant hinder är att beslutsfattarna stryper informationen och håller den andre utanför själva händelseförloppet. Detta är ett icke-beslut (se nedan sid 315). Om man lyckas komma förbi det hindret kan beslutsfattarna förneka att frågan är av intresse, och det kan de göra genom att mobilisera diskussioner om förhärskande värderingar så att den aktuella frågan kommer i bakgrunden. Om trots detta frågan inte kan tystas har beslutsfattarna möjlighet att genom olika procedurer

och administrativa spelregler ställa frågan på framtiden eller låta diskussionen pågå i väntan på att motståndaren skall förlora intresset så småningom.

Om en fråga ändå kommer fram till beslutsfunktionen kan beslutsfattarna genom diskussionsmetoder, omröstningar och på andra sätt få till stånd ett avslag. Om hela ärendet stympas eller förändras kan det förlora sin effektivitet att åstadkomma förändring. Därtill finns det möjlighet för den händelse att beslutet ändå skulle vara negativt för beslutsfattarna att dels tolka beslutet på visst sätt, dels placera in det i en prioriteringsprocess så att det blir verkningslöst.

Så långt Leyman. När jag i denna avhandling talat om individens möjligheter att ta ett ökat ansvar, att resa sig, att ta tag i sin situation, att vara noga med sin upplevelse så är det mot bakgrund av tvångets och maktens överväldigande - ? - dominans.

Ett arbete för att frigöra individen måste då innebära att individens inflytande ökar och att makten avslöjas i alla dess former. De förvandlingar makten undergått beror på att den inte kan visa sig som den är. Den måste uppträda i förklädd form för att kunna utöva en omedveten påverkan på individen. Det är inte bara den maktlöse som försvarar sig mot makten. Också maktägaren döljer sig, försvarar sig och finner ständigt nya former att utöva sin makt. Jag vill nämna några begrepp som använts i litteraturen på olika håll. Haugsgjerd har i Nytt perspektiv på psykiatrin tagit upp dessa frågor och jag hänvisar till hans framställning som har den fördelen att den sammanför en rad olika begrepp till ett helhetsmönster som är tillämpbart också i vårt sammanhang (Haugsgjerd, 1974).

Samhällets socialisationsprocess innebär att impulser kontrolleras och ställs i relation till premisser som avspeglar vissa grundintressen i samhället. Denna process kan vara gynnsam för vissa grupper i samhället men ogynnsam i ett längre perspektiv. Marcuse har här talat om mer-bortträngning (Haugsgjerd, 1974, sid 220). Knutet till organisationen och samhället innebär detta att individen inte ser sin situation

utan accepterar den och tar den för given. Tillämpat på organisationen innebär detta att värderingar om teknisk utveckling och ekonomisk expansion som är uttryck för gruppintressen inte ifrågasätts. Rationaliseringsexperternas förslag går igenom och diskuteras inte i relation till individens upplevelse av arbetet. Individen utarmas i den riktning Rollo May tecknat.

Att inte ifrågasätta är en grundprincip i den byråkratiska onda cirkeln (Crozier, 1971) och därför fast förankrad. Ifrågasättande översätts i regel till personlig kritik när den uppfattas och den byråkratiska etiken innebär att man "tar hänsyn" till andra och inte kritiserar dem. Därmed stoppas möjligheten att ifrågasätta processerna. Rationalisering blir en självklarhet, en modern naturlag. Därmed behöver den inte diskuteras.

Man upptäcker alltså inte den konflikt som finns mellan individen och organisationens eller vissa gruppers intressen. Marx har här talat om mystifiering och Laing har använt begreppet som ett uttryck för den dimbeläggning som innebär att man täcker över grundläggande konflikter (se Haugsgjerd, 1974, sid 168-172). I stället för att se på konflikterna skapar man en falsk föreställning om vad som sker. Man säger exempelvis att rationaliseringen sker i personalens intresse genom att personalen på grund av förbättrad ekonomi i företaget kan få ökad anställningstrygghet. Man förbättrar de "goda" personliga relationerna till mjukare attityder i stället för att undersöka hur en arbetsomläggning inverkar på människorna.

Egentligen handlar detta om våld. Laing menar att våld spelar en stor roll i alla relationer mellan människor och i förhållandet mellan olika grupper och i hela samhället. Det dolda våldet består i manipulation och mystifiering. Våld innebär enligt Laing att vi inskränker och förvränger varandras förmåga till upplevelse. Med hänvisning till Sartre talar Laing om att man upplever den andres beteende men inte hans upplevelse samt att man objektiverar honom och gör honom till ting (se Haugsgjerd, 1974, sid 172). Som jag tidigare nämnt är detta just vad Skinner vill med sin inlärningsteori (se ovan sid 232).

Hit hör också begreppet kooptation (Mabon, 1973). Med kooptation avses att man införlivar osäkra delar i omgivningen med sig. Ett företag kan exempelvis köpa in en konkurrent och därmed säkra sin situation. Inom organisationen kan kooptation innebära att osäkerhetsfaktorer och eventuella hot elimineras. Företagsledningen kanske ser fackföreningen som ett hot och söker därför skapa en gynnsam samarbetsatmosfär samtidigt som man låter beslutsfunktionen finnas kvar inom företagets formella beslutssystem. Personalavdelningen som ser det växande missnöjet ordnar samtalsgrupper med probleminventering som presenteras inför beslutande organ efter så lång tid att irritationen lagt sig. Arbetspsykologen används till att göra omfattande utredningar varigenom man kan förhala ställningstaganden. Krav på bättre organisation med mera inflytande resulterar i en utredning med hög målsättning men utan förslag som leder till reell förändring. Förhöjd personalomsättning på grund av meningslöst arbete kan motverkas med större anställningstrygghet och mera personalvård. Sätten att införliva hot med maktsystem är många och kan varieras på olika sätt.

Det är angeläget att varje situation av förändring i organisationen analyseras med hänsyn till förändringens inverkan på individen. Detta innebär att man har en uppfattning om vad individen har rätt att kräva av arbetet. Så länge man inte har en sådan uppfattning har man ingen utgångspunkt för en analys. Vi behöver alltså en diskussion om individens relation till arbetet.

Utifrån dessa värderingar kan man sedan analysera mer-bortträngningen och öka individens fria utrymme (Freire, 1974) till mera ansvar och inflytande över den egna situationen. För att individen skall våga se denna mer-bortträngning krävs också att individen har en ekonomisk och social grund att stå på när de bakomliggande konflikterna kommer fram.

Detta innebär avmystifiering. Man kan och man vågar se genom styrmekanismens dimbeläggning och upptäcka förhållanden där bakom, även svåra förhållanden. Mystifieringens motsats är bekräftelse. Genom att se verkligheten genom dimman upplever individen en alltmer ökande bekräf-

telse i relation till andra och en mer meningsfull relation till produkten, organisationen och i förlängt perspektiv till samhället.

Detta innebär också en bearbetning av manipulationens och mystifieringens dolda våld så som man genom problematisering ser det. Det blir en fråga om positiv makt i Rollo Mays mening (Rollo May, 1974 b). Att genomskåda kooptation är också en naturlig följd av denna process. Kooptationen löper genom byråkratins kanaler. Individen är ju sällan fri att välja sin anställning. Att kunna frigöra sig från kooptation innebär därför stora svårigheter. Men processen är nödvändig om vi ser till individens intressen.

11.5.3 Icke-besluten i den organisatoriska griptången

I förra avsnittet talade jag rätt mycket om beslutsfattare. Det har talats mycket i organisationslitteraturen om hur beslut kommer till i organisationssystemet. Samtidigt kan man ju se att ett organisatoriskt system fungerar genom systemets mekanismer där vissa principer styr organisationen och där ledare på olika nivåer mera är uttolkare av organisationssystemets principer än beslutsfattare.

En del i denna problematik torde vara det tvång som olika slag av slutna system i organisationen utövar. Jag tänker exempelvis på den teknologiskt uppbyggda administrativa processen i ett tjänstemannaföretag och även på avtalssystemens slutenhet och tvång. Detta går jag inte in på här, men det kan nämnas eftersom det begränsar möjligheter till beslut i en viss situation.

Enligt Leyman definierar Bachrach och Baratz beslut som "en serie handlingar som sammanhänger med och inbegriper valet av ett visst alternativ framför ett annat" (Leyman, 1974, sid 11). Bachrach och Baratz diskuterar hur makt, tvång, inflytande och auktoritet kan påverka ett val mellan alternativ. När parterna därtill inte har förmåga att varsebli varandras intentioner uppstår misstämmigheter. "I synnerhet i situationer, där ett intimt samarbete, erfarenhetsutbyte och meningsut-

forskande är viktiga beståndsdelar av en interaktion (t ex vid en försöksverksamhet med fördjupad företagsdemokrati), tycks människor tappa förmågan att föra en problemlösande kommunikation" (Leyman, 1974, sid 11). Bachrach och Baratz har diskuterat vad de kallat för "beslutslösa beslut" och "icke-beslut" och Leyman sätter dessa båda begrepp i samband med "människors förmåga eller oförmåga att kommunicera med varandra och att tolka varandras avsikter samt - kanske i detta sammanhang viktigast - att dölja sina avsikter" (Leyman, 1974, sid 11).

Det finns frågor som man inte avgör genom att fatta ett bestämt beslut. Det är detta som avses med beslutslösa beslut. Händelser och överenskommelser bildar en gradvis utveckling. Beslutet ger sig självt utan att bli föremål för ett verkligt ställningstagande.

Icke-beslut innebär att man mobiliserar en viss partiskhet. Det finns i sammanhanget värderingar, institutionella procedurer och spelregler som systematiskt verkar till förmån för vissa personer eller grupper på andras bekostnad. En utmaning mot beslutsfattares värderingar kan undertryckas eller motverkas genom icke-beslut. Den kan kvävas innan den ens har kommit till uttryck eller stympas om den nått så långt som till beslutsfunktionen. Tvång, makt och hot om sanktioner kan användas i icke-beslutets tjänst. Kooptation innebär potentiell belöning, exempelvis deltagandedemokrati där den deltagandes röst är utan betydelse. Ett hotande krav kan kvävas genom att man refererar till en norm, ett prejudikat eller någon procedur. Utmaningar kan avledas genom att frågorna hänskjuts till komittéer för ett utdraget studium eller att de får behandlas i tidskrävande rutiner. Alla dessa möjligheter till icke-beslut kan beslutsfattare använda för att sålla bort försök till förnyelse.

Denna diskussion från Leyman om icke-beslut som han för med referens till Bachrach och Baratz vill jag knyta till min diskussion i kapitel 10 om den organisatoriska griptången. De fyra principerna betraktas som givna. Det är därför mycket lätt för den som representerar helhet och överblick att anknyta till någon av dessa principer och därigenom förhindra förändring. Det är utomordentligt svårt för den som vill

förändring att kunna förstå det komplicerade tvångs-, makt-, auktoritets- och inflytandespel som han kommer in i.

Denna fråga om tvång, makt, inflytande och auktoritet är en dubbel process. Leyman har diskuterat denna process med tanke på den som har makten. Vid diskussion har emellertid Leyman påpekat att den som saknar inflytande och som önskar påverka också kan gå in i detta icke-besluts-förfarande. Han tryggar sig till systemet, anpassar sig och passiviserar sina intentioner. Genom icke-beslut avstår han från möjligheter att utveckla sin identitet (se ovan sid 250).

Den dubbla processen av icke-beslut leder till stagnation, hämning av initiativ, oklarhet, osjälvständighet och emotionell otrygghet.

11.5.4 Avvikelse

På Företaget fanns en del personer som inte accepterades av kamrater eller överordnade. Av en eller annan anledning hade man bestämt sig för att inte räkna med den personen. Kritik över dålig arbetsprestation samt beteckningar som aggressiv, nervös, i övergångsåldern, svår att samarbeta med, socialfall, osv användes om dessa personer. I samtalen tog man alltid för givet att det var något fel på dessa personer. Även om man talade vänligt om dem och till dem var de i verkligheten utstötta.

I tidigare psykoterapeutiskt arbete såg jag att det kan finnas specifika trösklar som hindrar individens kompetens att komma till sin rätt. Socialt utslagna personer som gick i behandling hade en dold kapacitet som ibland genom behandlingen kunde frigöras. Själva behandlingen innebar att den utstötningsprocess som tvingat individen in i en speciell situation löstes upp och att den negativa cirkeln kunde brytas och ersättas av en positiv cirkel.

Med detta som bakgrund blev jag misstänksam mot talet på Företaget om socialfall. Jag fick därtill möjlighet att studera en grupp med starka

spänningar och där vissa medlemmar betecknades med negativa ord. Det jag kom fram till var att uppläggningen av arbetet spelade en stor roll i den onda cirkelns process (kap. 7).

Det finns enligt Börjeson två sätt att se på avvikelsens problem. Det ena synsättet innebär att man ser den avvikande ur ett egenskapsteoretiskt betraktelsesätt. Individen är avvikande på något sätt. Att individen har de egenskaper man tillskriver honom tar man för givet. Bakom detta sätt att se kan finnas olika förklaringsmodeller, exempelvis den psykoanalytiska (Börjeson, 1975).

I en organisation har avvikelsen relation till antingen arbetsprocessen eller samarbetsprocessen. Individen presterar för lite, är för mycket sjukskriven, irriterar kamraterna eller tar inte ansvar för gruppens gemensamma arbete. Det blir en relation mellan individens egenskaper och organisationenes prestationskrav.

Konflikter som gäller prestationer leder till frågor om ansvar och skuld. Rätteligen borde avvikelsen ses som symtom som leder till att man granskar den strukturella situationen. Genom individualisering blir det emellertid inte orsaker i strukturen man ser utan skuld hos individen. Eftersom taktfullheten kräver att man inte talar illa om andra inskränker man sig - om man hör till de informerade - till antydningar och tystnad. Denna hänsynsfullhet är hänsynslöshet eftersom den dömde inte kan försvara sig. När mönstret är klart utformat får den misslyckade individen en profil som innebär dels att man tar avstånd från honom, dels att man tycker synd om honom. Ryktet gör resten. I det stora företaget där man är livstidsanställd är detta en allvarlig situation.

Det andra sättet att se på avvikelsen enligt Börjeson är att människor inte är avvikande. I stället är avvikelsen en symbolisk process av komplicerat slag. Avvikelsen är en definition som formuleras dels av omgivningen, dels av individen själv. Börjeson grundar sig här på ett tidigare resonemang som innebär att individens identitetsuppfattning är sammansatt av två bilder: "*den bild av mig själv som jag finner i mig och den bild av mig själv som jag finner i andra*" (Börjeson, 1975, sid 42, författarens kursivering).

Enligt detta sätt att se - som jag ansluter mig till - blir avvikelsen ett utslag i den ojämna maktfördelningen. "Man betecknar andra som avvikare om man är socialt privilegierad i förhållande till dem. Man blir betecknad som avvikare om man är socialt underprivilegierad i förhållande till omgivningen... Att beskriva andra som avvikare är en form av maktutövning, en form för förtryck. Detta förtryck har också förtryckets två kännetecken: Degraderingen av den andre och förhävandet av sig själv." (Börjeson, 1975, sid 85).

När jag för drygt tio år sedan började intressera mig för arbetsledningens problem trodde jag att det var genom cheferna som utvecklingen mot större mänsklighet i arbetslivet skulle ske. Jag ser det inte längre på detta sätt. Jag har kommit till den slutsatsen att arbetsledare genom dels sin mellanställning, dels sin egen situation i den organisatoriska griptången är starkt låsta i systemet. Sina möjligheter att påverka och förändra måste arbetsledaren balansera mot riskerna att bli utfryst. Detta gäller särskilt arbetsledare på mellannivå, där trycket både uppifrån och nerifrån är påtagligt och starkt.

Utstötningsmekanismerna fungerar alltså även på arbetsledarnivå. Trycket kommer från den egna funktionen som kräver vidgat utrymme. Det kommer också från styrande organ som kräver att bli åtlydda.

Maktens kanaler i organisationen följer inte alltid organisationsschemat. Ojämn maktfördelning är inte helt liktydigt med organisatorisk hierarki. Utstötningsprocessen är en princip som är relaterad till makten i organisationen och den kan verka på alla nivåer. Resultatet är serier av misslyckanden som så småningom leder till avvikelse. Både misslyckanden och avvikelse definieras så både av andra och av individen själv.

11.5.5 Framgång

Även framgång är en process som är relaterad till makten i organisationen och kraven från arbetsprocessen och samarbetsprocessen i dess orga-

nisatoriska helhet. Enligt det byråkratiska systemet är befordran och höjd status liktydigt med framgång. I regel innebär detta att man får intressantare arbete, ökade möjligheter att besluta för andra och ekonomiska och andra förmåner.

Byråkratins till makten och framgången relaterade dynamik är emellertid inte liktydigt med formell befordran och status. Man kan ha framgång i relation till systemet på vilken nivå man än arbetar.

Man kan som en fortsättning av Börjesons resonemang om avvikelse se även framgång på två sätt, dels egenskapsteoretiskt, dels som en symbolisk process. Här vill jag exemplifiera med ledarskapsforskning.

I Arbetsledning för tjänstemän har jag presenterat en litteraturgenomgång om ledarskapsforskning (Brunander, 1970). Av denna framgår att det finns en omfattande forskning om ledares egenskaper (Stogdill, 1948, Ghiselli-Brown, 1958).

Det finns också en forskning som gäller ledarens egenskaper och personliga inriktning i förhållande till arbetsprocess och samarbetsprocess. Hit hör undersökningar av graden av auktoritärt ledarskap (Bass, 1960), personalinriktat och arbetsinriktat ledarskap (Likert, 1966, Kahn, 1960), "consideration" och "structure" (Fleishman-Harris, 1962, Halpin enligt Bass, 1960, Lennerlöf, 1968).

En rad forskare betonar situationens betydelse, bl a Ghiselli-Brown. Problemet är emellertid vad situationen egentligen betyder, vad den innehåller. Det har varit svårt att säga generellt. Det är troligen därför som det också varit svårt att säga vad ledarskap är. Bentz har gjort upp en lista på 130 definitioner av ledarskap (se Bass, 1960, sid 87).

Kile kom emellertid till mer intressanta resultat. Han utgick från begreppen produktionsorientering och samarbetsorientering i en studie men lämnade dessa begrepp till förmån för ett annat synsätt. Han fann att arbetsledare - i hans fall förmän - i sin mellanställning förank-

rade sig antingen i arbetsgruppen eller i ledningsgruppen och att de fick konflikt med den grupp de inte förankrade sig i (Kile, 1963, band II, sid 110-113).

Om man anknyter arbetsledarens problematik till hierarkin och makten i organisationen, då får situationen ett mera spänningsfyllt innehåll. Att vara arbetsledare och fungera i den organisatoriska griptången är en mycket komplicerad uppgift. Material att reflektera i denna riktning kan man få i den organisationsteoretiska litteraturen.

11.5.6 Organisationens centrifugalprocess och centripetalprocess

Man kan alltså se avvikelsen som en symbolisk process. Avvikelsen formuleras dels av omgivningen, dels av individen själv för att tala med Börjeson. Denna symboliska process är en utstötningsprocess. Det är visserligen sant att några definieras som avvikare, men den process som resulterar i sådana definitioner ser jag som en generell process i en organisation med ojämn maktfördelning. Jag vill kalla detta en centrifugalprocess.

Denna centrifugalprocess är en process där en individ stöts ut från ett upplevt centrum. På låg nivå i organisationen innebär detta stillastående och utebliven förnyelse. Utebliven framgång och uppskattning gör att individen blir misstänksam och rädd i relation till andra. På högre nivå innebär det att individen känner sig ställd åt sidan i viktiga sammanhang. Han kan möta detta med att satsa sig hårdare eller genom att på olika sätt gardera sig och stabilisera sin situation. Processen innebär en negativ cirkel där allt samverkar i riktning mot utstötning.

Utstötningen har emellertid sin motsats i organisationen. Intressant nog har vi inget begrepp för den process i en maktorganisation som gör att en individ dras närmare maktens centrum. Jag vill kalla detta för "kooptation-involvering".

Vi kan nu vända på Börjesons resonemang om avvikelse som en symbolisk process till att gälla också kooptation-involvering. Vi kommer då till att kooptation-involvering är en symbolisk process av komplicerat slag. Den kan yttra sig på olika sätt. Eftersom maktbegrepp inte används i sammanhanget talar man om framgång, duglighet, el dyl. Den på detta sätt framgångsrike är gentemot den avvikande ett motsatt utslag i den ojämna maktfördelningen. Man blir av andra betecknad som framgångsrik om man är socialt privilegierad i förhållande till dem. Den framgångsrike som grundar sin framgång på denna kombination av kooptation och involvering utövar makt över andra och degraderar andra.

Den process som leder till kooptation-involvering med dess täckord av framgång m m vill jag kalla centripetalprocess. En person på låg nivå blir viktig i sitt sammanhang, kommer med i utvecklingsarbete, väljs till förtroendeuppdrag, upplever framgång i den ena situationen efter den andra. En person på hög nivå sugs in mot organisationens centrum. Han får mera makt och inflytande. Han blir en som andra vänder sig till för att rådgöra i viktiga frågor, vilket ger ännu mera makt. Processen innebär att allt samverkar till ökad makt.

Det kanske är de mest utslagna och de mest "framgångsrika" som märks i dessa processer, men i princip är alla indragna. Varje person möter en mängd situationer. Mycket händer utan att något märks utåt. En vanlig arbetsdag på en arbetsplats är fylld av framgångar och misslyckanden med stimulerande och hämmande påverkningar. Det som märks stämmer inte alltid överens med det som upplevs. Individen är också utsatt för en process av självobjektivering (Lukács, 1971) där säljbara egenskaper också blir accepterade attityder. De belöningar som ges gäller ju endast under vissa förutsättningar.

Det gäller därför för individen att tolka situationen och relatera sig själv till den. Situationerna är bundna till arbetsplatsen och till organisationens maktstruktur med alla dess skrivna och oskrivna regler. "Höjda ögonbryn, kyliga ögonkast, isolering, roade leenden och uppmuntrande nickar kan med större precision och eftertryck än ord kommunicera en regels räckvidd och innebörd." (Cohen, 1973, sid 19).

Den dåliga respektive den goda organisationsmänniskan är inte en statisk företeelse. Den skapas i nuet. Den skapas genom centrifugal- och centripetalprocesserna. Individen är ständigt i rörelse in mot eller bort från centrum. Med centrum menar jag inflytelserika funktioner och deras personer på hög nivå som upplevs centrala i det sammanhang där individen har sin funktion. Ofta vet individen inte hur han uppfattas. Att hans ord och beteende har betydelse i organisationsspelet kan han vara inspirerat eller smärtsamt medveten om. Det vanliga torde vara att individen är osäker och inte riktigt vet om riktningen går upp eller ner. Osäkerheten beror inte bara på inflytelserika personers attityder utan också på organisationens allmänna situation och vilka krafter som för tillfället är starka. Den största orsaken till osäkerheten är emellertid att hela spelet fungerar på ett svårbeskrivbart sätt. Individens perspektiv är begränsat.

11.6 Individens språk i organisationen

11.6.1 Situationens språk

Det är genom språket som individen har möjlighet att öka sitt inflytande i organisationen. Genom samtalet i arbetsgruppen kan individen uppleva sig själv på ett mera medvetet sätt. Den bild han har av sig själv kan bli klarare när han återfinner något av den hos sina arbetskamrater. Förutsättningen är att man får och att man kan tala till varandra på ett sådant sätt att det underlättar identitetsutveckling och inlärning.

Individen står ständigt i ett dynamiskt förhållande till organisationen. I denna situation behöver individen gå in med öppet sinne och öppet språk. Benägenhet att hålla fast vid det gamla kan vara stark men kan motverkas i en trygg miljö. Öppenheten står i relation till riskerna. Individens språk rör sig mellan situationen som den upplevs och det personligt trygga och invanda. Genom språket kan individen söka förena allt det som komprimeras i nuet och som kanske egentligen är svårt att förena. När situationen är svår kan språket hjälpa individen att fly.

Eller för att citera en kommentar till Göran Sonnevis diktning: "Fåglar flyr när de blir skrämda. Vi människor flyr för varandra, döljer oss i språket och gör oss overkliga." (Isaksson, 1973, sid 10).

11.6.2 Administrationens språk

Holmberg har i boken "Öppet brev till betänkare och SOUensktalande" (Holmberg, 1972) beskrivit språket i utredningar. Han utgår från Statens Offentliga Utredningar men anser att hans synpunkter gäller i princip även annat utredningsarbete och administrativt språk.

Språk är bland annat önskan, avsikt och vilja. Det är i lika hög grad uttryck för dolda tankar som klara avsikter. SOUenskan är en tjänstemannadialekt som hörs i alla kontorsrum. Holmberg har intresserat sig för språkets konnotationer, bibetydelser. SOUenskan kännetecknas av konstruktionsfel, krystade formuleringar och abstrakta uttryck. Auktoritära språk är uttryck för en samhällsstruktur och de kännetecknas av att de är ritualiserade, mekaniserade, abstrakta och teknifierade. Med referens till Merton säger han att tjänstemannaspråk kännetecknas av en uppebart eller skenbart dominerande attityd då byråkraten ju är representant för den byråkratiska strukturens makt och prestige.

Holmberg visar hur människor försvinner i utredningsspråket, exempelvis i uttrycket "enligt utredningens mening". Människan blir anonym. Hon avpersonifieras till förmån för tingen: "Lägenhet som skall bebos av handikappad". Genom abstraktioner undandrar sig skrivaren sitt ansvar. Det kan ske genom långa ord, genom sammansatta ord och genom presens participform. Genom att dra samman en hel sats till ett ord får uttrycket en annan värdering. "Avliva" låter humanare än "ta livet av".

Att språket urvattnas till något opersonligt gäller inte bara utredningar och administrativt språk. Vi kan hämta exempel från ett helt annat område. Isaksson har i en litteraturvetenskaplig uppsats om Göran Sonnevis diktning aktualiserat samma problem. Han diskuterar hur vårt språk påverkar och låser fast vår världsbild och våra medmänskliga

relationer när det fungerar enbart i abstraktioner. För Sonnevi blir det ett sökande ut ur språkets förstelnade begränsning och försök att beröva abstraktionerna deras makt som uttolkare av mänskligt liv. Detta sökande är en resa "från det abstrakta till det konkreta" (Göran Sonnevi, här citerad från Isaksson, 1973, sid 10).

Denna resa "från det abstrakta till det konkreta" skulle jag vilja förorda också i det administrativa språket. Med detta menar jag inte enbart ett enklare språk utan också rakare relationer i språket. Samtal i en organisation som är fastlåst i ett griptångsmönster och som styrs genom icke-beslut kan bli krokiga till oändlighet. Varken nyfikenhet eller ömsesidighet stimuleras av sådana samtal En förändring mot rakare relationer och öppnare språk ökar perspektiv, eliminerar inbillade regler, minskar maktstyrningar och gör de personliga relationerna mera äkta.

11.6.3 Språk och makt

Makt enligt Weber "is the probability that one actor within a social relationship will be in a position to carry out his own will despite resistance, regardless of the basis on which this probability rests" (Weber, 1964, sid 152).

På Fayols och Webers tid var det ingen diskussion om vem som hade makten. Den överordnade gav den underordnade order. Språket kunde användas entydigt. Men så småningom märktes i byråkratin en målförskjutning från arbetsuppgiften till reglerna och arbetet präglades av konkurrerande styrningsmekanismer. Human relations-forskningen påpekade de mänskliga relationernas betydelse men kunde enbart modifiera maktrelationerna och förändra deras uttrycksformer. Hela tiden måste språket anpassas till nya synsätt. Men det måste också hela tiden anpassas till styrfunktioner och maktstrukturer. Allteftersom relationernas betydelse ökade fick man ett mera differentierat sätt att se. Detta innebar att maktens språkliga uttryck måste förändras.

Det är genom språket som makten kan utöva det dolda våldet. Mer-bort-trängning, mystifiering och kooptation är maktprocesser som fungerar genom språket på ett för den utsatte omedvetet sätt.

Genom maktpåverkan som uppfattas på ett omedvetet sätt skapas konformitet som får sitt uttryck just genom språket. Problemet är att man inte kan säga precis vad man tänker om man samtidigt vill bli accepterad av gruppen eller chefen. Ett enda oförsiktigt ord kan ge associationer till tabubelagda tänkesätt. Man tvingas därför att innan man säger något känna efter hur detta kommer att uppfattas. När man är klar över i vilka riktningar orden kan tolkas kan man nyansera dem för att undvika fallgroparna. Därefter kan man avge sitt yttrande som då helst bör låta så spontant och personligt som möjligt för att ge en uppfattning om att det verkligen är så man känner och tänker. Processen är endast delvis medveten. Genom att leva sig in i en organisation och lära känna mönstret vet man hur man kan tala utan att behöva tänka på det. Människor får olika grad av skicklighet i detta. En del känner intuitivt hur de skall prata och kan därför vara tämligen "spontana". Andra måste ta lite tid på sig och blir då mera eftertänksamma. Några blir skickliga i att använda orden med de rätta nyanserna. Andra blir mindre skickliga. Den oskicklige, dvs den som säger sådant som inte får sägas, skapar oreda och blir snart utmanövrerad från de inflytelserika grupperna.

Det är byråkratins makt genom de språkligt utformade reglerna som tvingar individen att lämna det problem som skall lösas och i stället ägna sig åt att tolka regler. Det är också genom språket som de onda cirklarna i byråkratin låses fast. Den opersonliga rollen och centraliseringen av beslut är de två viktigaste principerna i byråkratins onda cirklar enligt Crozier (1971). När det styrande för individen inte är den inre övertygelsen utan vad som är lämpligt, utvecklas han mot att bli opersonlig. När man inte anknyter till ansvaret för att lösa problemet eller utföra den primära arbetsuppgiften utan tryggar sig till det byråkratiskt opersonliga arbetssättet leder detta till centralisering av beslut.

I den onda cirkelns utveckling och fixering spelar orden rollen att göra det försvarbart för individen att överge sitt ansvar för arbetsuppgiften och att gå på de byråkratiska reglerna. Eftersom individen inte utan vidare kan lämna sitt personliga ansvar behövs det många ord, mycken intellektualisering - och mycket utbildning. Resultatet blir att arbetsuppgiften blir diffus. Däremot framstår vissa byråkratiska regler som det centrala. Diskussionerna kommer sedan att gälla hur man skall tolka dessa centrala ord.

Det är genom språket som man både uppehåller och överbryggar maktskillnader mellan över- och underordnade och skapar en pseudo-gemenskap. Den överordnade besitter i regel en informationsmakt som utgör grunden för tryggheten i hans roll. Genom att ge av sin information lämnar han ifrån sig makt och ökar på det sättet jämställdheten med sin medarbetare. Men den givna informationen använder han samtidigt till att styra efter sina intentioner. En verbalt skicklig informationsgivare kan därför av andra och sig själv uppfattas generös i sitt givande samtidigt som det han ger av honom används som medel att binda och styra. Den underordnade som blir informerad upplever chefens förtroende och den minskade ojämlikheten vilket för framtiden kan betyda mycket. Han betalar gärna med sin tacksamhet. Att han själv genom informationen kanske manipuleras och binds upp som medel för okända syften märker han inte. Han sugs in i ett tänkande efter ledningens linjer. Och i sin samarbetsvilja och inre vilsenhet söker han motsvara förtroendet genom att kvalificera sig. Det gör han kanske genom att bli mer rationell än företagsledningen och föreslå bättre metoder för ökad effektivitet.

Relationen mellan över- och underordnad är på det sättet central att den i sig innefattar komplikationer av strukturell, social, emotionell och språklig art. Relationen är grundad på den formella organisationen. De två personerna tillhöra olika nivåer vilket är uttryck för organisationens formella system. Relationerna påverkas också av det informella systemet. Den organisatoriska styrningen har betydelse i alla handläggningsfrågor. De tre nämnda aspekterna kan ses som dimensioner från svagt till starkt.

I ett enkelt samtal i någon arbetsfråga som berör både den över- och den underordnade finns samtidigt dessa tre dimensioner med. Den underordnade försöker att under och efter samtalet tolka hur han skall bedöma chefens synpunkter. Kanske chefens ord bör betraktas som mer eller mindre formellt besked eller formella intentioner. Den informella dimensionen måste också prövas, vilket sker i relation till den personliga relation som präglar de bådas kontakt. Kanske chefens synpunkt var ett uttryck för organisationens strävan som måste accepteras eller kanske det där fanns någon grad av handlingsfrihet. En irritation eller vänlighet eller vad som helst kan tolkas i olika riktningar. En kvinnlig tjänsteman som jag intervjuade i min arbetsledarundersökning berättade att hennes chef föreslog att hon skulle flytta till annan avdelning för att få mera stimulans och utveckling i arbetet, men själv uppfattade hon chefens förslag som ett uttryck för att chefen ville bli av med henne.

Viktiga samtal med högre chefer diskuterar gärna den underordnade - som i sin tur kan ha chefsställning - med någon vars bedömning han litar på. Det gäller att väga ordval och nyanser. För ett sådant analyserande samtal behöver man få tala med en klok och nyanserad person som kan hjälpa en att göra de rätta avvägningarna i och mellan de olika dimensionerna. Grunden i samtalet är att man har samma uppfattning om chefen som person.

Den yttre kontakten mellan över- och underordnad är i regel präglad av positiv uppskattning, samarbetsvilja och konstruktivt tänkande. Den inre relationen kan upplevas på samma sätt fastän den präglas av maktförhållandet. Holmberg (1972) säger att makten i likhet med luften inte känns, bara finns. Den känns bara när den är ett uttryck för despoti.

Vare sig makten känns eller inte - och i regel gör den nog det - är den styrande. Därför styr den också bådas språk. Språket får genom maktens inverkan en avpersonifierande funktion. Det viktiga i relationen mellan över- och underordnad är den bristande ömsesidigheten och bristande jämlikheten på grund av ojämn maktfördelning.

Mathiesen säger att språket står i ett bestämt och viktigt förhållande till makt. Den som har makt bestämmer vilket språk som skall användas. Ju mer man använder sig av den mäktiges språk, dess mer införstådd blir man med att definiera problemen som han gör det. Man sugs in i maktens tänkesätt. Detta sker bl a genom att det för makten provocerande nya som man själv vill verka för tillåts bara i reducerad form från början. Ens medvetande om det långsiktiga målet bryts därför lätt ner. Man sugs också in i maktens synsätt genom att man får informationer som inte får ges vidare. Därmed påtvingas man tystnad utåt (Mathiesen, 1972).

Det är svårt att genomskåda maktens uttryck genom språket. Men makten känns och alla rättar sig efter den. Det "säkraste" sättet att handla är att bli konform inom själva språkstilen. Då kan man inom språkets ramar verka för sina egna syften. Konformitet präglar därför samtalen vid konferenser och samråd.

I en organisation som präglas av harmonimodellen (se ovan sid) har språket till uppgift att vidmakthålla harmonin. När det i organisationen finns motsättningar blir det i stor utsträckning en språklig fråga hur man kan förena motsättningar inom harmonimodellens ram. Detta sker genom att man använder ord som kan tolkas olika. En chef på mellannivå har en mellanställning. Om han förankrar sig neråt kommer han i konflikt uppåt och tvärtom (Kile, 1963). Det sätt han kan lösa detta problem på är att använda ett språk som kan uppfattas positivt av både över- och underordnade. Han lever då själv i en splittrad språkvärld där han i varje situation får tänka i olika riktningar. Hur han sedan avväger nyanser i språket i olika riktningar hör samman med hans egen ställning i det organisatoriska relationsmönstret.

11.6.4 Språk och spel

När känslorna på detta sätt blir reglerade blir samtalet och kontakten ett spel för att tala med Berne. Spelet struktureras i beteendesekvenser som är godkända och som hör till spelets regler. Berne har vi-

sat hur individer spelar genom att använda föräldrajaget, vuxenjaget eller barnjaget och hur samspelet lätt leds in i stereotypier (Berne, 1973).

Både den överordnade och den underordnade har sin identitetskamp, sin splittring mellan roller, sitt sökande efter en undvikande personlig kärna och sin granskning av sig själv och den andra för att iaktta effekterna av olika utspel.

Centralt i detta spel är enligt Goffman ansiktet. "Ansiktet är den bild man själv skapar av det egna jaget, utformad med hjälp av godkända sociala attribut..." (Goffman, 1970, sid 11). Till spelet hör att skydda sitt eget och respektera den andres ansikte. Den överordnade tyglar sin förmåga att göra den underordnade brydd. Taktkänsla i båda riktningarna innebär att man använder antydningar, anspelningar, flertydiga ord, rätt placerade pauser, osv. Genom en oförsiktig blick eller en förändring av tonläge skulle endera parten kunna snudda vid en bakomliggande konflikt. Samverkan i samtal innebär därför att man hjälper varandra att rädda ansiktet. I mera formellt betonade samtal blir spelet mera markerat och man iakttar stor varsamhet i att på något sätt anknyta till sådant som skulle kunna leda till en riskabel utveckling av samtalet. Så långt Goffman.

I min egen arbetspsykologiska verksamhet kunde jag ofta iaktta detta dolda spel bakom en engagerad diskussion i någon företagsfråga. Men spelet måste naturligtvis hållas på avstånd från uppmärksamheten och de manifesta känslorna. Spelet måste alltid balanseras så att "grunden" i "gemenskapen" präglas av "samverkan". Genom lagom isolering av maktproblemets konflikt kan man vara tillräckligt medveten om den för att kunna verka för sina syften och tillräckligt omedveten om den så att samtalet av en själv uppfattas stimulerande. Upplevelsen av samverkan i gemenskap blir då den känsla som dominerar i medvetandet. Om maktproblemet präglar individen är emellertid gemenskapen en pseudo-känsla. Äkthet och verklighet är på avstånd.

I sin bok Jaget och maskerna påpekar Goffman att individen ger uttryck för två slag av tecken. Det ena slaget är de uttryck som han sänder ut. Det är kommunikation i den trängre meningen. Det andra är det uttryck som han överför. Det har större spännvidd. Det gäller hans personlighet och skäl till ett handlande som finns men som han inte säger. Till stor del är dessa tecken icke verbala i sina uttryck. För att förstås måste de tolkas. (Goffman, 1974).

Mycket prat i en organisation gäller just sådana tolkningar. En viktig person har ett inflytande som gör att man särskilt måste diskutera personen ur detta vidare perspektiv. Efter en viktig konferens måste man därför samtala om vad betydelsefulla personer menade med och bakom sina ord.

Språkspelet präglar inte bara viktiga konferenser och viktiga personer ur organisationssynpunkt. Språkspelet gäller också den dagliga samvaron, sättet att komma överens om hur man skall arbeta, samtalen omkring lunchbordet. Språkspelet gör det möjligt att umgås mjukt och att försöka få ut så många positiva värden som möjligt genom samvaron med andra och glömma det som är svårt.

11.7 Individ - organisation - samhälle

Grundtanken i denna avhandling är att individen bör få mera inflytande över sin arbetssituation. Arbetet med undersökningen har inneburit att analysera och presentera hinder som mött i en problematiseringsprocess där syftet varit just detta. Problematiseringen skulle naturligtvis kunna fortsätta in i sociala, politiska, ekonomiska, historiska och andra förhållanden men i detta sammanhang sätter jag en gräns här.

Avslutningsvis vill jag dock något antyda utsträckningen av denna gräns. En del är att problematisering med andra värderingar som utgångspunkt skulle ge ett annat resultat. Detta innebär att komplexiteten ökar ju mera vi tränger in i dessa problem. Denna komplexitet med dess bakomliggande motsättningar mellan olika värderingar är i sig ett problem.

Den individsyn jag förespråkat kan inte vara den enda utgångspunkten i en pedagogisk teori. Liksom Löfberg (1975) anser jag att pedagogiken som vetenskap bör bygga på en specifik människosyn och en specifik samhällssyn med utgångspunkt från vissa värderingar. Pedagogisk påverkan bör gälla individen, gruppen, organisationen och samhället. Individens utvecklingsprocess bör knytas till samhällets utvecklingsprocess, vilket Illeris påpekat (Illeris, 1974). Organisatoriska påverkningsprocesser bör granskas i relation till individens och samhällets utvecklingsprocesser.

Med utgångspunkt i en värdeförankrad syn på vad som är önskvärt för individ och samhälle skulle en pedagogisk organisationsteori kunna handla om pedagogiska synsätt och perspektiv över organisatoriska inklusive teknologiska påverkningsprocesser. Teknologiska synsätt och perspektiv har utövat en påverkan som är enorm. Inom organisationsteori har man använt psykologiska och pedagogiska synsätt dels för att påverka individers motivation och öka deras rationella effektivitet, dels till att dölja styrning och maktpåverkan. Pedagogisk forskning har hittills mest arbetat med individen och gruppen och varit speciellt inriktad på samhällets utbildningsfunktioner. Det är angeläget att den pedagogiska forskningen vidgar sitt område till att också gälla teknikens och organisationens påverkan i arbetets inlärningssituation.

Förståelse för individens problem inom de övergripande förhållandenas rambetingelser är emellertid en utgångspunkt i denna bearbetning. De kumulativa inlärningar som teknologiska, organisatoriska och andra samhälleliga påverkningar åstadkommit kan bäst upptäckas och bearbetas genom den enskilde individens ackomodativa och även assimilativa inlärningsprocesser. De påverkningar man upptäckt kan man sedan följa in i samhällsorganisationen. Men det är också angeläget med en ständig återkoppling till individen. Nya samhälleliga påverkningar kan åstadkomma nya problem som man inte kan upptäcka eller förstå genom systemtänkande. Individen bör hela tiden ha möjlighet att iaktta och bearbeta det han uppfattar som problem. Utifrån denna relation mellan individ och samhälle kan pedagogisk teori få en utgångspunkt för ett studium av påverkningar inom organisationer.

SUMMARY

The relationship between practice and theory in the world of work and in research was discussed in the introduction to the study. This was followed by a presentation of my personal starting point for the task. I found in my earlier experiences in social work and psychology that certain people in their relationships to others could break negative circles and make them positive. These experiences should be applicable to other places of work also. I was able to test these ideas in work as teacher and consultant to an organization consisting primarily of clerical and administrative employees. In my work in The Organization, as I call it, I wished to stimulate people to dare to see their own situation and to dare to act within it to change it. My pedagogical method was "problematization", i.e. to formulate and study that which one apprehends is a problem.

PART I STARTING POINT AND CONTINUATION

Chapter 1. Summary of the Study of Supervision of Clerical and Administrative Employees

In 1970 I presented a licentiate thesis entitled: "Supervision of Clerical and Administrative Employees". In this chapter I summarize this research. About 1,000 descriptions of critical incidents which concerned the supervisors' way of working were collected at three enterprises. The incidents concerned supervisors on the two lowest levels and were collected from the same levels and from levels directly above or below these. Three hundred and twenty-five people participated in the study. The incidents were categorized in a system consisting of 10 main categories, 50 sub-categories and 334 designations of behaviour. The incidents and behaviour were described and exemplified. The project was then discussed with reference to the utility of the method and to points of view I had received on the training of supervisors. Experience from this study is the foundation of the present study.

Chapter 2. Study of The Organization

In this chapter I give an account of my experience as a teacher and consultant with The Organization during the five years from 1968-1972. My aim with the study is to analyze my psychological work in The Organization, to formulate a pedagogical-psychological theory from the starting point of that analysis, and to formulate appropriate methods and approaches for this theory.

My main thesis was that each person himself and in relation to others should be given an opportunity to formulate and analyze his problem. I have called this pedagogical method problematization. In it I have sought points of connection with the individual's situation as he experiences it. The discussion concerned various hinders for desirable change. The knowledge I sought to draw out was an understanding of the structure of The Organization and increased insight.

The material for the study was memorandums, minutes of meetings, suggestions for and descriptions of various activities, reports, and other written material. The analysis was performed after the conclusion of my work with The Organization. The aim of this reworking has been to attempt to understand the problem area I have apprehended, and to communicate this understanding to others.

The research has consisted of presenting and discussing critical problems. This has been done in four ways. In part II there is a detailed description of the work and of how problems grew and were formulated. Next there is a description of how the various pedagogical contributions were judged within The Organization and the problems they caused. Chapters 4-8 are concluded with the presentation of a number of critical problems. In part III there is a discussion of three types of overriding problems: the pedagogical, the organizational, and the problems caused by opposition and conflict.

Chapter 3. Pedagogical Starting Points

The pedagogical problematization implies that one formulates a problem from the starting point of the given situation one wishes to change or of a question concerning how to change the situation. This type of education takes on an entirely different character than education via information. Problematization implies that one learns to formulate questions, that one seeks knowledge as to the structure of the problem or the question, leading to a widening of the problem. The problematization leads us beyond the private situation.

PART II. THE ORGANIZATION

This part concerns my practical work at The Organization. The chapter headings are as follows: 4. Five Years in The Organization, 5. The First Courses for Supervisors, 6. Other Courses for Supervisors, 7. A Pre-Study of the Rationalization of Office Work, 8. Attempts with Increased Personal Influence at Work.

In an overall view of my five years with The Organization in chapter 4 I refer to several problems which arose in connection with various activities. I also discuss my own relation to The Organization under the various periods.

The relationship between direction from above and influence from below is a continuing theme in several connections. One-half week was given to principles of work supervision and one-half week was given to organization-oriented working out of problems with the starting point in the supervisors' situations in the planning of the first course for the supervisors. Roughly 250 heads of groups, assistant heads of department and heads of department participated in the training. The top supervisors were informed in two days' time, the directors in one day's time.

After a certain time there was a two days' follow-up for supervisors on the low and middle levels and one day for supervisors on a high level. The work in the many training groups resulted in a considerable problem inventory and a structuring of several problems concerning relationships between various units and functions.

Other supervisor courses concerned administrative rationalization. The Organization had at this point in time a weakened financial position. This gave the rationalization department an increased opportunity for finding understanding for their ideas in the decision-making organ. The course was suggested by a rationalization expert, contrary to the intentions of the training staff. It was decided upon by the leadership. As a compromise between the training staff's ideas and those of the department for rationalization I was asked to actualize the questions of cooperation in connection with change. After I had been in four groups my sessions were eliminated. In a discussion about that I learned that the work process and the process of cooperation functioned in reference to two different frames of reference.

The department for office rationalization drew strong criticism from various personnel groups. At the suggestion of the personnel union and on the decision of the personnel department I was asked to study the rationalization activities. The pre-study was made on a group of typists. The group was characterized by strong disturbances in their relationships to each other. The group was isolated in relation to both those who gave dictation and to the supervisors from the largest units. At the same time the rationalization department were taking their measurements. One supervisor was added. This helped the group in working out their problems.

The rationalization department believed that the disturbances were due to the typists' personal problems. I believed that mistakes in organization were an essential cause of these problems.

When writing a report on my work in the rationalization department, the head of the operations and I discussed the content of the report. Our

discussion concerned e.g. the goals and methods for The Organization, the department of rationalization, and me. This led to conflict between the head of rationalization and me.

During my fifth year I cooperated in two attempts to increase personal influence in work. The aim was to increase the individual's work satisfaction. The presupposition was that these activities should not interfere with effectiveness. This was introduced in a department consisting of 30 individuals. These activities were followed during one year. The study of motivation for and attitude toward change showed very positive results. Examination of the minutes from the group discussions revealed a very wide range in the contents of the discussion. The attitude of the personnel toward the group discussions was very positive. The improvements concerned, however, almost only the department's own work. Their relations to the rest of the organization had not improved.

A pre-study was made in another department. A joint committee discussed the work forms and need of change in the department during eight meetings.

When the report suggesting increased personal influence was submitted after two years' work, it included a suggestion for widened activities of this nature. This suggestion was connected with another which had been made by a committee for the review of the organization as to a special function for personnel development. When the report left the proper committee both the suggestion for increased personal influence and the suggestion for a function for personnel development were rejected.

I participated in a number of training groups, conferences and committees which dealt with questions of relationships, communication and education. In connection with this I wrote six reports in a series entitled: Individual - Group - Environment - Work, in which I gave an account of the projects and presented current questions.

PART III. PEDAGOGICAL AND ORGANIZATIONAL PROBLEMS

Chapter 9. A Pedagogical Perspective With the Individual as Starting Point Striving Toward Totality

Traditional learning theory, dynamic theories of individual psychology and organizational theory have had a splitting effect in that they do not view the individual as a totality. I contrast these to the model of learning that Thomas Nissen has developed, building upon Piaget's theory of assimilation and accomodation. According to Piaget these two forms of psychic organization are integrated. In the work being done at Denmark's Paedagogiske Institut and at Roskilde University Center Piaget's theory has been set into practice. Nissen speaks of predominately assimilative and predominately accomodative processes. He has accounted for the principles in this theory of learning and Knud Illeris has applied the theory in relation to problem-oriented instruction.

Assimilative learning implies that the individual adjusts and incorporates his experiences in order to expand and differentiate existing cognitive structures. This form of learning is termed general school learning by Illeris.

Accomodative learning implies that cognitive structures are changed by being broken down. Thus the experiences are "worked through". Illeris relates this type of learning to Roger's client-centered counseling and to student-centered pedagogy. Here the goal is to increase the client's or student's degree of consciousness. A contrasting form of learning is so-called cumulative learning in which the product remains an isolated element in relation to the cognitive structures of the individual. This learning is rigid in its resemblance to "animal training". Cumulative learning can, however, be reworked in relation to the individual's directing core. Totality is thus achieved.

I make a distinction between teaching (or the teacher's activity) and learning (or the pupil's activity). Bruner contends that curiosity, competence and reciprocity are prerequisites for the will to learn. This has significance for the learning situation within an organization. Ideally the individual should choose to use himself and his own knowledge and experience as starting points and anchorage. Instead he usually chooses the organizational system or that system as he has internalized it in the form of norms. He could discuss work from the vantage point of his own sense of identity. Instead the work process steers him and results in so-called learning effects. When the fixation upon achievement enters, the search for knowledge is transformed into a search for greater achievement. Equality is a prerequisite for reciprocity. To emphasize varying degrees of achievement between individuals is to counteract reciprocity.

Chapter 10. The Organization as Tongs

The process of problematization can be obstructed by conditions in the organization. Such obstructions can be summarized as four principles. The principle of the division of labour and specialization implies that the individual's perspective is restricted to his own work task and his view of the whole is split. The steer-principle implies that the individual loses his power and influence over his work situation. The principle of bureaucracy binds the individual by means of rules for work and employment. The principle of "good" personal relationships implies that conflicts must be concealed. The historical background of these principles is presented. These four principles interact. If one goes against one principle one will be captive of another. If one e.g. increases ones perspective one can find oneself in conflict with all the other three principles.

The principle of division of labour and specialization makes itself noticeable in various ways in The Organization. This principle is also related to different degrees of influence. Some sectors had more influence than others. Differences in status result in a difficult middle

position for supervisors. In the execution of the main function there is certain individual leeway for different opinions, but the decisive factor is the function's task. Individualism leads one to apprehend the opinions of representatives of the functions as more expressive of their personality than as expressive of the function. This prevents further discussion. Even in a little group the division into function has a splitting effect.

The steer principle expresses itself in The Organization in a conflict between steering from above, often through committees, and influence from below; and between steering from other functions and influence over ones own work situation. The work process had a strong steering effect, as did the underlying idea of gain. The supervisors were to communicate the different types of steering to their group. The problem of steering was filled with conflict, but these conflicts were hidden behind an agreement to use common words such as effectiveness and personnel development without discussing their implications.

The principle of bureaucracy concerns question of area of competence, hierarchy, rules, control, etc. In The Organization it was unclear which rules applied and which opportunities there were to side-track these. Long lines of information and decision-making imply difficulties in learning how the organization functions. The informal organization was important. Fear of breaking rules or of not being a part of the informal organization made people cautious. There were psychological rules for behaviour in various situations. The total system of rules was very complicated. The Organization exerted social control via the personnel union, the symbolic status differences in the appearance of the rooms, etc.

The principle of "good" personal relationship in The Organization implied that the conventional style of being together was characterized by friendliness, conference manners, personal contact over the status boundaries; personal benefits and care. In this way people who represent functions exert social control over individuals, functions, and even over the personnel union.

Chapter 11. Opposition, Conflict and Defense

In The Organization I came into contact with several relation problems which I term here as opposition. When a supervisor approached such a problem he generally avoided "going into it". One could use a psychological language. This implied that one e.g. spoke in a kindly voice and avoided conflicts by not speaking about them or by speaking about them in an evasive way. It was common to assume that the cause of the conflict was within the structure of the organization and thereby inaccessible for observation and reworking.

After an account of the so-called harmony model and the so-called conflict model there is a discussion of the dynamics of organizational power. The fundamental principle is "do not question" in this vicious circle of bureaucracy. The exertion of power and hidden force are possible through manipulation and mystification. The uncertain part of the surroundings is incorporated by co-option, thus eliminating threats to the organizational system. Information about the conditions of the organization can be used as a power factor. The individual needs an economic and social basis upon which to stand if he is to dare to work through the problem of power and force when underlying conflicts emerge.

Deviation is a symbolic process which is defined in part by the surroundings and in part by the individual himself. Deviation in a power organization becomes an eruption in the uneven distribution of power. However, even those who are the contradiction of deviation, who enter into a strong position with influential functions and who experience success are defined by others and themselves. This is also a symbolic process. In an organization it is a question of being excluded or received by influential people and sectors. I have spoken of a centrifugal process and a centripetal process as an expression for such dynamics with a power organization. The difficulty in orienting oneself in the power struggle can give raise to uncertainty, passiveness and exaggerated willingness to adjust.

LITTERATURFÖRTECKNING

ANDERSSON, B-E & NILSSON, S-G (1961). Critical incident metoden för analys av arbets- och utbildningskrav. Rapporter från Pedagogiska institutionen, Göteborgs universitet. Stencil.

ARGYRIS, C (1971). Individen och organisationen. Aldus, Stockholm.

ASKLING, B (1967). Arbetsanalys av förskollärayrket. Licentiatavhandling från Pedagogiska institutionen, Göteborgs universitet. Stencil.

BASS, B M (1960). Leadership, psychology, and organizational behavior. Harper & Row, New York.

BELL, R (1975). Utvärdering av sociala program. Pedagogiska institutionen, Stockholms universitet.

BERNE, E (1973). Så bär vi oss åt. Gebers, Stockholm.

BRUNANDER, L (1970). Arbetsledning för tjänstemän. En critical incident-undersökning vid tre företag om arbetskrav och utbildningsbehov. Del I och II. Licentiatavhandling från Pedagogiska institutionen, Stockholms universitet. Stencil.

BRUNANDER, L (1971 a). Presentation av en serie rapporter. Intern rapport nr 1 i serien Individ - Grupp - Miljö - Arbete. Stencil.

BRUNANDER, L (1971 b). Personalutveckling och rationalisering. Intern rapport nr 2 i serien Individ - Grupp - Miljö - Arbete. Stencil.

BRUNANDER, L (1971 c). Utvecklingstendenser i ..... Intern rapport nr 3 i serien Individ - Grupp - Miljö - Arbete. Stencil.

BRUNANDER, L (1971 d). Yttrande beträffande "Förslag till ny organisation för .....". Internt remissyttrande. Stencil.

BRUNANDER, L (1972 a). Arbetsmotivation och gruppsamverkan. Intern rapport nr 4 i serien Individ - Grupp - Miljö - Arbete. Stencil.

BRUNANDER, L (1972 b). Om ökad medverkan i arbetet vid ..... Intern rapport nr 5 i serien Individ - Grupp - Miljö - Arbete. Sencil.

BRUNANDER, L (1972 c). Beskrivning av en kurs i samarbetsträning. Intern rapport nr 6 i serien Individ - Grupp - Miljö - Arbete. Stencil.

BRUNER, J S (1974). På väg mot en undervisningsteori. Gleerups, Lund.

BÖRJESON, B (1975). Samtal med K. Gebers, Stockholm.

CHOMSKY, N (1974). Psykologi och ideologi. Norstedts, Stockholm.

COFER, C N & APPLEY, M H (1968). Motivation: Theory and Research. John Wiley & Sons, Inc., London.

COHEN, A K (1973). Avvikande beteende. Wahlström & Widstrand, Stockholm.

COSER, L A (1971). Social konflikt. Bonniers, Stockholm.

CROZIER, M (1971). The Bureaucratic Phenomenon. The University of Chicago Press, Chicago.

CROZIER, M (1972). Byråkratins onda cirkel. Ingår i Människan i industrisamhället. En antologi redigerad av Tom Burns. Rabén & Sjögren, Stockholm.

EDSTRÖM, R & KORSE, K-G (1970). Statsanställdas arbetsförhållanden, trivsel, karriär, sjukfrånvaro och hälsa. Statens Personalvårdsnämnd, Stockholm. Stencil.

ELKIND, D (1974). Barn och unga i Piagets psykologi. Natur & Kultur, Stockholm.

ELOFSSON, N (1973). Ledarskap genom målstyrning. Forum, Stockholm.

ERIKSON, E H (1960). Identity and the Life Cycle. International Universities Press, Inc., New York.

ERIKSON, E H (1973). Barnet och samhället. Natur & Kultur, Stockholm.

ETZIONI, A (1972). Moderna organisationer. Aldus, Stockholm.

FAYOL, H (1965). Industriell och allmän administration. Norstedt & Söner, Stockholm.

FLEISHMAN, E A & HARRIS, E F (1962). Patterns of Leadership behavior related to employee grievances and turnover, Personnel Psychology Vol. 15.

FLORDH, Ch m fl (1971). Konsten att dressera människor. Prisma, Stockholm.

FREIRE, P (1974). Pedagogik för förtryckta. Gummessons, Stockholm.

GARDELL, B & WESTLANDER, G (1968). Om industriarbete och mental hälsa. PA-Rådet, Stockholm.

GHISELLI, E E & BROWN, C W (1958). Arbetspsykologi. Natur & Kultur, Stockholm.

GINSBURG, H & OPPER, S (1969). Piaget´s theory of intellectual development. An introduction. New Yersey.

GOFFMAN, E (1970). När människor möts. Bonniers, Stockholm.

GOFFMAN, E (1974). Jaget och maskerna. Rabén & Sjögren, Stockholm.

GORPE, P (1974). Modern administration. Prisma, Stockholm.

HAUGSGJERD, S (1974). Nytt perspektiv på psykiatrin. Prisma, Stockholm.

HELLEDAY, A & ROSÉN, P (1974). Att förändra det oföränderliga - ett pedagogiskt dilemma. Pedagogiska institutionen, Stockholms universitet.

HELLER, J (1974). Nånting har hänt. Wahlström & Widstrand, Stockholm.

HERZBERG, F, MAUSNER, B & SNYDERMAN, B (1967). The motivation to work. John Wiley & Sons, Inc., London.

HERZBERG, F (1968). One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review. 46, 1, 53-62.

HERZBERG, F (1972). Work and the Nature of Man. Staples Press, London.

HILL, W F (1968). Inlärning - undervisning. Aldus, Stockholm.

HOLMBERG, B (1972). Öppet brev till betänkare och SOUensktalande, Forum, Stockholm.

ILLERIS, K (1974). Problemorientering og deltagerstyring. Oplaeg til en alternativ didaktik. Munksgaard, Köpenhamn.

INTERNA PM och andra icke publicerade källor inom Företaget.

ISACSSON, R (1973). Göran Sonnevi och det abstrakta språket. Litteraturvetenskapliga institutet.

ISRAEL, J (1971). Alienation. Från Marx till modern sociologi. Rabén & Sjögren, Stockholm.

ISRAEL, J (1972). Övervakning och påverkan. Ingår i Aubert m fl, Kontroll av individen under redaktion av N Åkerman. Prisma, Stockholm.

JERKEDAL, Å (1973). Studier över en studiecirkel. Mentalhälsa i arbetslivet. Folksam, Stockholm.

JOHANSSON, S (1972). Max Weber. Ingår i J Asplund, Sociologiska teorier, Almqvist & Wiksell, Stockholm.

KAHN, R L (1960). Productivity and job satisfaction. Personnel Psychology, Vol 13.

KARLSSON, L E (1971). Demokrati på arbetsplatsen. Prisma, Stockholm.

KILE, S M (1963). Opplaering i mellommenneskelige forhold. Bind II. Instituttet for arbeidspsykologi og personalforvaltning, Norges Handelshøyskole, Bergen. Stencil.

KOONTZ, H (1962). Making Sense of Management Theory. Harward Business Review Vol. 40 no 4.

LAING, R D (1973). Det kluvna jaget. Aldus, Stockholm.

LENNERLÖF, L (1968). Supervision: situation, individual, behavior, effect. PA-Rådet, Stockholm.

LEYMAN, H (1973). Kollektiva processer - en begreppsbestämning. Pedagogiska institutionen, Stockholms universitet. IAN-rapport nr 100.

LEYMAN, H (1974). Teorier om makt och processanalys av maktutövande. Pedagogiska institutionen, Stockholms universitet. IAN-rapport nr 116.

LIKERT, R (1966). Nya metoder för företagsledning. Liber, Stockholm.

LILJEROTH, I (1974). Den utvecklingsstördes identitetsutveckling och samhällsroll. Forskningsrapport för projektet "Personlighetsutvecklande åtgärder i särskolan", Skolöverstyrelsen, byrå L 3:1.

LUKÁCS, G (1971). Historia och klassmedvetande. Cavefors.

LUNDQUIST, A (1968). Personalledningens grunder. Institutet för Personalfrågor, Uppsala.

LUNDSTEDT, S (1966). Contributions of Chris Argyris to Organizational Theory. Sveriges Personaladministrativa Förening, Stockholm.

LØCHEN, Y (1971). Idealer og realiteter i et psykiatrisk sykehus. Universitetsforlaget, Oslo.

LÖFBERG, A (1975). Vad vill vi med pedagogiska åtgärder? Artikel i Anteckningar om utveckling... Utvecklingspsykologiska forskningsseminariet, Pedagogiska institutionen, Stockholms universitet.

MABON, H (1973). Organisationslärans utveckling. M & B fackboksförlaget ab, Stockholm.

MAGER, R F (1972). Att formulera undervisningsmål. Almqvist & Wiksell, Stockholm.

MATHIESEN, T (1972). Det ofullgångna. Wahlström & Widstrand, Stockholm.

MAY, R (1974 a). Kärlek och vilja. Bonniers, Stockholm.

MAY, R (1974 b). Makt och oskuld - och frågan om våldets orsaker. Bonniers, Stockholm.

MERTON, R K (1936). The Unanticipated Consequenses of Purposive Social Action. American Sociological Review, I, 894-904.

NY TEKNIK, Januari 1975.

PAUL, W J, ROBERTSON, K B & HERZBERG, F (1970). Arbetsutvidgning lönar sig. SAF, Stockholm.

PIAGET, J (1970). Genetic Epistemology. Columbia University Press, London.

POSTMAN, N & WEINGARTNER, Ch (1974). Lära för att överleva. Aldus, Stockholm.

QVARSELL, B (1971). Om psykisk utveckling och dess konsekvenser för påverkan. Häften för kritiska studier nr 5 1971.

RAMSTRÖM, D (1966). Administrativa processer. Bonniers, Stockholm.

RHENMAN, E (1967). Företagsdemokrati och företagsorganisation. Företagsekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan, Stockholm.

RHENMAN, E & STYMNE, B (1968). Företagsledning i en föränderlig värld. Bonniers, Stockholm.

ROGERS, C R (1961). On Becoming a Person. Houghton Mifflin Company, Boston.

SAF (1969) AR genom chefer. Materialpaket. Svenska Arbetsgivareföreningen, Stockholm.

SKINNER, B F (1969). Undervisningsteknologi. Almqvist & Wiksell, Stockholm.

SKINNER, B F (1973). Bortom frihet och värdighet. Norstedts, Stockholm.

STOGDILL, R M (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. The Journal of Psychology Vol 25.

STOCKFELT, T (1972). Pedagogisk handlingsanalys. Pedagogiska institutionen, Stockholms universitet. IAN-rapport nr 53.

SUNDIN, B (1975). Individ institution ideologi - anstaltens socialpsykologi. Aldus, Stockholm.

THOMPSON, J D (1973). Hur organisationer fungerar. Prisma, Stockholm.

THORSRUD, E & EMERY, F E (1969). Medinflytande och engagemang i arbetet. Utvecklingsrådet för samarbetsfrågor SAF, LO, TCO, Stockholm.

TRANKELL, A (1973). Kvarteret Flisan. Norstedt & Söner, Stockholm.

UKÄ-rapport nr 27 a (1974). Arbetsvetenskaplig utbildning och forskning inom samhällsvetenskaplig fakultet. Inventering av Sten Johansson.

UKÄ-rapport nr 27 b (1974). Arbetsforskning inom samhällsvetenskaplig fakultet. Sammanställd av Tarja Suikkila.

WEBER, M (1964). The Theory of Social and Economic Organization. The Free Press, New York.

ÖDMAN, P-J (1971). Utvecklingen på Zigenarskolan i Årsta läsåren 1967/68 och 1968/69. IMFO-gruppen 1971:5. Pedagogiska institutionen, Stockholms universitet.